

TRANSFORMAMOS CAPITAL EN VALOR

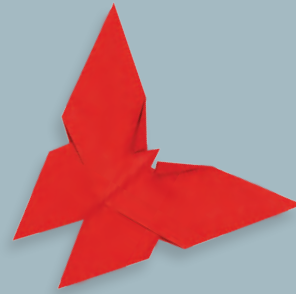
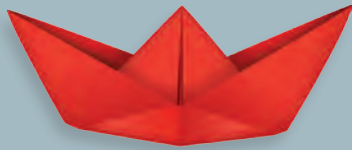
INFORME ANUAL 2014



BANORTE

GRUPO FINANCIERO





ÍNDICE

2	Banorte de un vistazo	54	Banca de Gobierno
6	Mensaje del Presidente del Consejo hasta el 31 de diciembre de 2014	56	Banca PyME
8	Mensaje del Presidente del Consejo	57	Filiales de GFNorte
10	Mensaje del Director General	60	Gobierno corporativo
16	Cifras relevantes	68	Una gestión sustentable
20	Así transformamos el capital en valor	72	Valor económico
22	Capital financiero	78	Valor social
26	Capital intelectual	84	Valor ambiental
30	Capital humano	90	Iniciativas externas
34	Capital social	91	Premios y reconocimientos
38	Capital natural	92	Mensaje de la Directora Ejecutiva de Responsabilidad Social
42	México, una gran oportunidad	94	Tabla de indicadores GRI
44	Nuestra propuesta de valor	106	Informe Anual del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias
46	Banca Minorista	109	Cartas de verificación
51	Banca Patrimonial y Privada		Estados financieros consolidados
52	Banca Empresarial y Corporativa		adjuntos en archivo electrónico

MISIÓN

Generamos confianza y fortaleza financiera para nuestros clientes

VISIÓN

Ser un gran aliado para crecer fuerte con México

PRINCIPIOS

Trabajamos para fortalecer a nuestros clientes

Innovamos para generar valor

Desarrollamos equipos comprometidos

Somos incluyentes

Contribuimos al bienestar de México

LÍNEA DE TIEMPO BANORTE



1899

Fundación de Banco Mercantil de Monterrey

1947

Fundación de Banco Regional del Norte

1986

Fusión de Banco Mercantil de Monterrey y Banco Regional del Norte para formar el Banco Mercantil del Norte (Banorte)

1992

Banorte es adquirido por un grupo de empresarios encabezado por Don Roberto González Barrera, quien sería su presidente vitalicio a partir de 2011 y un gran impulso al desarrollo del banco



1993

Con el propósito de incrementar la oferta de servicios, Banorte adquiere Afín Casa de Bolsa

1995

A pesar de la crisis financiera, Banorte mantiene su solidez e inicia la incorporación de Bancentro, convirtiéndose en una institución multirregional

1997

Banorte adquiere Banpaís y se asocia con Generali International, operadora de fondos de pensión

1998

Inicio de una nueva manera de atender al cliente a través de tecnología informática moderna: el sistema bancario en línea y el centro de atención telefónica Banortel



1999

Creación del eslogan “El banco fuerte de México”, coincidiendo con el centenario de Banorte



2000

Grupo Financiero Banorte es reconocido por sus valores institucionales y solidez financiera con la categoría “Banco sólido” por la calificadora Fitch Ratings

2001

Adquisición de 100% de las acciones de Bancrecer

2002

Con la integración de Bancrecer, Banorte se consolida como la cuarta red de sucursales más importante del sistema bancario mexicano



2003

Banorte se suma a las tendencias de globalización y forja alianzas que fomentan el crecimiento económico de México



2004

Fortalecimiento y enfoque en estrategias de crecimiento con la generación de productos y servicios novedosos

2005

Alianza con Telecomm - Telégrafos para bancarizar a miles de mexicanos.

Reubicación de la oficina matriz del grupo en un moderno edificio corporativo en Santa Fe, ciudad de México

2006

Banorte cruza fronteras con la adquisición de Inter National Bank y la remesadora Uniteller en Estados Unidos



2007

Banorte cuenta ya con más de mil sucursales y de 3,500 cajeros automáticos.

Adquisición de la remesadora Motran de California, Estados Unidos

2008

Banorte es nombrado “Mejor banco de México” y “Mejor banco de Latinoamérica” por la revista Euromoney

2009

Banorte obtiene por quinta ocasión la distinción de “Mejor banco del año en México” por la revista especializada The Banker

2010

World Finance reconoce a GFNorte como “El mejor grupo financiero de México 2010”



2011

Banorte es uno de los tres finalistas para el reconocimiento de “Sustainable Bank of the Year 2011”, otorgado por Financial Times y el IFC.

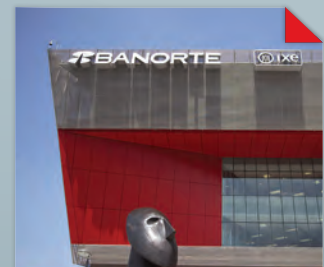
Fusión de Banorte e Ixe, lo que la convierte en la tercera institución bancaria de México



2012

Inauguración del Centro de Contacto “Don Roberto González Barrera”, en memoria de su presidente vitalicio, coincidiendo con su fallecimiento ese mismo año.

Creación de 5 Consejos Regionales, con el objetivo de brindar asesoría al Presidente del Consejo de Administración sobre aspectos relevantes y oportunidades en las diferentes zonas del país



2013

Afore XXI Banorte se convierte en la mayor administradora de fondos para el retiro en el país, después de concretar la adquisición de la afore de BBVA Bancomer

2014

Carlos Hank González asume la Presidencia del Consejo de Administración y Marcos Ramírez Miguel, la Dirección General de Grupo Financiero Banorte





En **Grupo Financiero Banorte**, siempre enfocados en generar cada vez mayor valor para nuestros grupos de interés y enmarcados en nuestras prácticas sustentables, continuamos invirtiendo en los capitales que fortalecen a nuestra institución: financiero, intelectual, humano, social y natural –esto es, capitales tanto tangibles como intangibles. Por ello, en este informe hemos querido destinar una sección especial a cada uno de ellos y a los avances logrados. Así, al gestionar y armonizar estos capitales e integrarlos a nuestro modelo de negocio, generamos una operación sólida de largo plazo que nos permite seguir creciendo junto con México.

VALOR

GFNORTE DE **un vistazo**

Grupo Financiero Banorte (GFNorte; BMV: GFNORTEO) es una institución financiera líder en México. Después de la fusión con Ixe se convirtió en el tercer banco más grande del país y en el grupo financiero más grande controlado por accionistas mexicanos.

Actualmente da servicio a más de 13 millones de clientes en el sector bancario en todo el país, a través de una red de más de 1,200 sucursales, más de 7 mil cajeros automáticos, más de 5,300 corresponsalías y más de 162 mil terminales punto de venta.

La actividad principal de las subsidiarias de GFNorte es la realización de operaciones financieras como la 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 en general la 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 Securities International en Nueva York.

Banorte es uno de los bancos con mejor calidad de activos dentro del Sistema Financiero Mexicano y posee niveles adecuados de capitalización y liquidez.

No. 1
en Afore*,
con 25% de
participación
del mercado

**Primer
lugar**
en captación
plazo, con 18%
del mercado

2º lugar en TPVs**, con
22% de participación
del mercado

**Segundo lugar en crédito
gubernamental con 23% de
participación del mercado**

3er
lugar en cartera
vigente, con 14%
de participación
del mercado

No. 3
en crédito
de nómina
con 19.2% de
participación
del mercado

Tercer lugar

en crédito hipotecario
con 16.4% de participación
del mercado

3^{er} lugar en
captación
tradicional
con 14.5% de
participación
del mercado

3

4^o lugar

- en crédito auto
con 14.7% de
participación
del mercado
- en activos
totales
con 12% de
participación
del mercado
- en tarjeta
de crédito
con 7.9% de
participación
del mercado



Fuente:

* Recursos administrados Afore CONSAR

** Infra, diciembre 2014, Banca Múltiple

NUESTRA cobertura



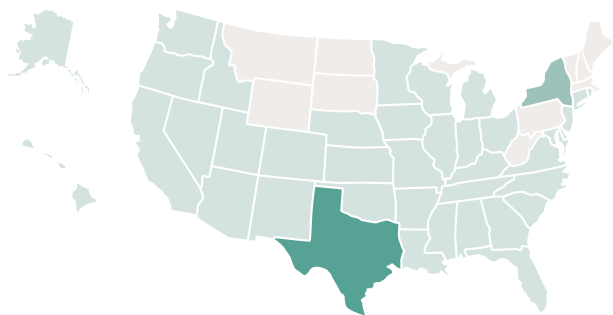
INFRAESTRUCTURA BANORTE - IXE

Territorio	Estado	Sucursales		Cajeros automáticos		Corresponsalías		Población desfavorecida	
		2013	2014	2013	2014	2013	2014	Densidad poblacional ⁽²⁾	Pobreza extrema y moderada ⁽³⁾ %
México Sur	Distrito Federal, Estado de México	197	192	741	763	168	229	1,008	37.1
México Norte	Distrito Federal, Estado de México	177	169	713	701	476	764	1,008	37.1
Norte	Durango, Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila	218	220	1,630	1,636	1,243	1,501	29	34.9
Centro	Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí, Tamaulipas, Zacatecas	165	161	989	1,040	350	448	68	43.2
Noroeste	Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa, Sonora	152	149	1,018	1,079	606	800	20	32.2
Occidente	Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit	146	142	673	713	447	546	94	44.1
Sur	Guerrero, Hidalgo, Morelos, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala, Veracruz	122	124	641	697	364	472	106	57.8
Peninsular	Campeche, Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Veracruz, Yucatán, Quintana Roo	111	112	630	668	493	640	56	52.8
Total Banorte		1,288	1,269	7,035	7,297	4,147	5,400	57	44.7

¹⁾ Nuestra red de corresponsalías está compuesta por las redes de sucursales Telecomm, 7 Eleven, Tiendas Extra, Soriana, Woolworth y Del Sol.

²⁾ Densidad poblacional expresada en habitantes/km. Fuente: cuentame.inegi.gob.mx

³⁾ Pobreza extrema y moderada: fuente: www.coneval.gob.mx



EUA

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

INFRAESTRUCTURA BANORTE USA			
Unidad	Estado	Sucursales	
		2013	2014
INB	Texas	20	20
Motran	9 estados de EUA	108	0
Uniteller	42 estados de EUA	1,665	733
Banorte Securities	Texas, Nueva York	2	2

La red All Point que utiliza INB consta de 55 mil cajeros en todo Estados Unidos.

Las cifras correspondientes a Motran y Uniteller hacen referencia a agencias a través de las cuales se presta el servicio, no a sucursales propias.

Las cifras correspondientes a Banorte Securities hacen referencia a oficinas.

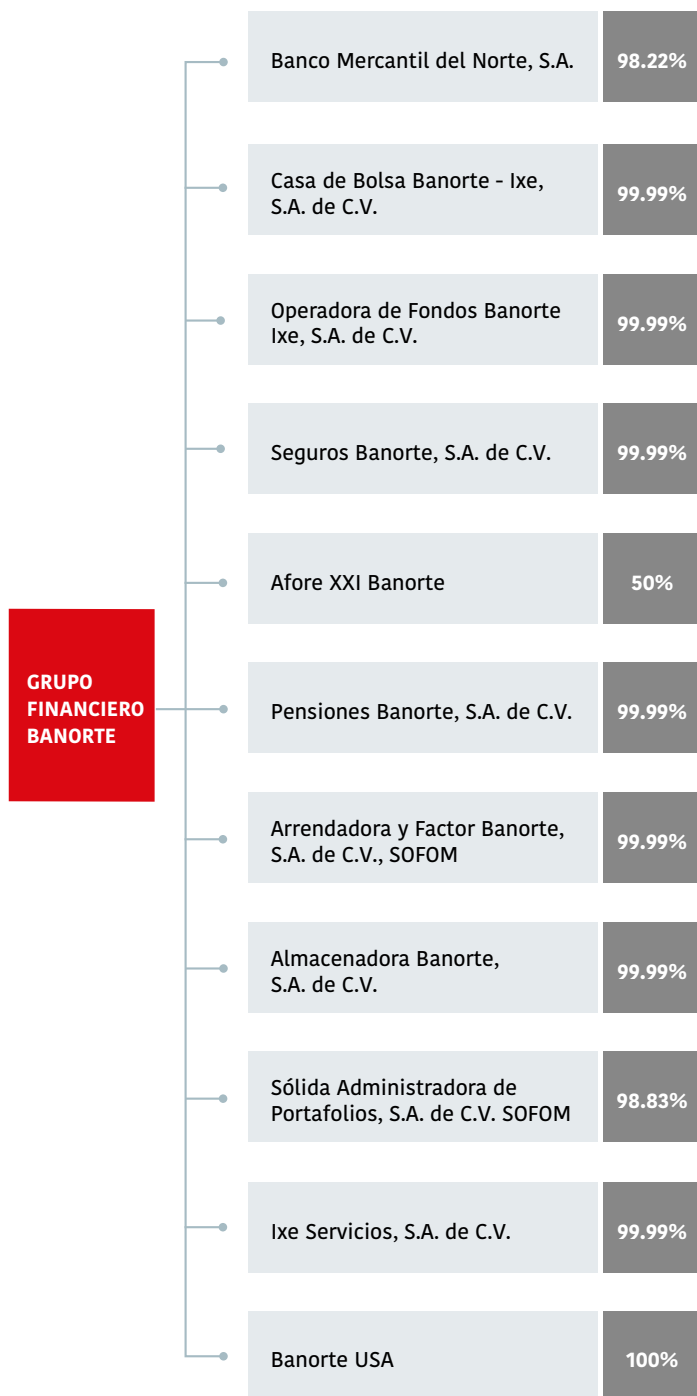


FILIPINAS

- 1 oficina Uniteller

G4-7, G4-17

ESTRUCTURA Corporativa



MENSAJE DEL Presidente del Consejo

Hasta el 31 de diciembre de 2014

Estimados accionistas y colaboradores de Grupo Financiero Banorte:

6

He tenido el honor de Presidir el Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte. Durante estos cuatro años, junto con el Consejo de Administración y los funcionarios y empleados de la Institución, he sido partícipe de la expansión del Grupo en todos los rubros, lo que lo ha posicionado como el tercer grupo financiero más grande de México, y el único gestionado por mexicanos con presencia nacional.

Las directrices trazadas por el Consejo y la colaboración de todos nuestros directores y empleados han resultado en que la captación entusiasta y la cartera vigente hayan crecido a una tasa compuesta anual del 14.2% y del 15.7% respectivamente durante los últimos cuatro años. Los activos en administración aumentaron, de manera anual compuesta, en 30.1%, incremento impulsado por la fusión con Ixe Grupo Financiero en el 2011 y las adquisiciones de los fondos de pensiones Afore XXI y Afore Bancomer, en 2012 y 2013, respectivamente. Asimismo, la utilidad por acción (UPA) pasó de \$3.32 pesos a \$5.49 pesos, lo que resulta en un crecimiento anual compuesto del 13.4% (incluyendo el aumento de las acciones en circulación por la fusión con Ixe Grupo Financiero y por la oferta global de acciones del 2013).

Me es grato informales que a partir del 1º de enero del 2015, el Licenciado Carlos Hank González ocupa la Presidencia del Consejo de Administración de GFNorte, nombramiento que está sujeto a la ratificación por parte de la Asamblea de Accionistas que se celebrará en abril del 2015.

El año 2014 fue un año complejo a nivel global, que se vio reflejado en un comportamiento más débil que el esperado de la economía mexicana. Como consecuencia de la Gran Crisis Financiera de 2007 – 2008, el crecimiento de la economía mundial en los últimos años ha sido decepcionante. El Fondo Monetario Internacional ha revisado a la baja el crecimiento de la economía global en más de un punto porcentual respecto a sus proyecciones originales durante

los últimos cinco años. En el caso de las economías emergentes, las economías más grandes (las llamadas BRICS) han experimentado reducciones importantes en el crecimiento (China) e incluso recesiones (Brasil y Rusia).

En el entorno nacional, la economía creció 2.1% cuando estimaciones iniciales situaban al crecimiento cerca del 4%. El menor dinamismo de la economía mexicana, así como el comportamiento razonable de la inflación —que finalizó en 4.1% (pero con una clara tendencia a la baja)— propiciaron que el Banco de México recortara la tasa de referencia en 50 puntos base en el mes de junio.

México se vio también afectado significativamente por la caída abrupta de los precios del petróleo que inició en los últimos meses del año. El precio de la mezcla mexicana se redujo 45% en diciembre de 2014 en relación con el precio que se tenía a mediados del año. Lo anterior impactó el tipo de cambio, que se depreció 13% respecto del dólar de los EEUU, el cual se apreció también con respecto a otras divisas.

Por otro lado, las reformas estructurales que se promulgaron durante 2013 ya comienzan a mostrar resultados positivos. Tal es el caso de la reforma en telecomunicaciones, en donde se han observado reducciones importantes en los precios de la telefonía móvil y el acceso a internet.

Al igual que la economía mexicana, en el Grupo Financiero Banorte enfrentamos importantes desafíos, pero logramos también avances estratégicos relevantes durante 2014.

Continuamos con los esfuerzos en la transformación de nuestro negocio minorista para implementar un nuevo modelo de banca enfocado al cliente a la vez que hacemos más eficientes y prácticos los procesos operativos; ambos esfuerzos nos permitirán lograr mayores niveles de eficiencia, rentabilidad y crecimiento.

Con respecto a los resultados, logramos un crecimiento en la utilidad neta del 13%, a pesar del entorno complejo previamente mencionado. La cartera de crédito y la captación crecieron a un mayor ritmo que la economía, mientras que la cartera vencida se estabilizó después de los efectos negativos sufridos en 2013 debido a los problemas financieros que enfrentaron algunos de nuestros principales clientes en el sector de desarrollo de vivienda de interés social, así como por el impacto de la debilidad económica en ese año. De esta forma, durante 2014 Banorte consolidó su posición como una de las tres instituciones financieras más importantes en México. En participación de mercado, somos la segunda institución bancaria en colocación de créditos a gobiernos, la tercera más importante en créditos hipotecarios y al consumo, y la cuarta en cartera comercial y en cartera de tarjeta de crédito.

El valor de capitalización de mercado del Grupo Financiero ascendió a un poco más de \$225 mil millones de pesos al cierre del 2014. En este año, Fitch, Moody's, Standard & Poor's y HR Ratings ratificaron el grado de inversión en las calificaciones crediticias previamente otorgadas.

En materia de Gobierno Corporativo, durante el año se celebraron 3 Asambleas Generales de Accionistas de Grupo Financiero Banorte (Ordinarias y Extraordinarias), con un quórum promedio de 90.6%, en donde, entre otras decisiones, se aprobó la integración del Consejo de Administración y el pago de un dividendo en efectivo por un monto aproximado de \$2,702 millones de pesos, equivalente a \$0.9740 pesos por acción en cuatro desembolsos durante 2014 y 2015. Lo anterior corresponde a un 20% de la utilidad neta recurrente del 2013, y representa un incremento del 24% respecto al dividendo repartido sobre el ejercicio 2012. Al cierre del 2014 contábamos con 6 Consejos Regionales integrados por 230 miembros. Asimismo, por tercer año consecutivo se realizó con éxito la Sesión Plenaria del Consejo Nacional, la cual contó con la participación de más de 500 personas entre consejeros, clientes, invitados especiales y conferencistas. En esta sesión se abordaron temas de interés internacional, regional y nacional, proporcionando a nuestros consejeros perspectivas y diálogos únicos sobre los temas más relevantes del momento.

En relación a nuestra estrategia de Responsabilidad Social y Sustentabilidad, hubo importantes avances. Por cuarto año consecutivo, somos parte del grupo de empresas que cotizan en el IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores y por tercer año, formamos parte del Climate Disclosure Leadership Index de Latinoamérica del Carbon Disclosure



Project (CDP). Asimismo, me complace comentarles que este año fuimos incluidos en el Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones. Estos importantes pasos son reflejo del fortalecimiento y consolidación de nuestras prácticas en términos ambientales, sociales y de gobierno corporativo, lo que nos coloca como uno de los participantes líderes en sustentabilidad de América Latina.

Mantenemos nuestro apoyo y adhesión a los diez Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, a través de los cuales estamos comprometidos a conservar nuestras sanas prácticas en materia de Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

Finalmente, quisiera aprovechar, para agradecer amplia y reiteradamente a los accionistas, consejeros, empleados y clientes de Grupo Financiero Banorte por su continuo compromiso con nuestra institución.

Guillermo Ortiz Martínez

Presidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte hasta el 31 de diciembre del 2014



MENSAJE DEL Presidente del Consejo

Estimados accionistas y colaboradores:

Me dirijo a ustedes por primera ocasión como Presidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte, responsabilidad que he asumido con orgullo y compromiso desde el 1° de enero de 2015.

Es para mí un honor presidir al Consejo de Administración del tercer grupo financiero más importante del país. El Consejo de Administración junto con la Dirección General nos hemos puesto como tarea el dar continuidad a la estrategia que en conjunto se ha estructurado para lograr que este grupo financiero alcance los resultados esperados y en consecuencia incremente el valor para nuestros accionistas.

El programa de transformación que está en curso dentro de nuestra institución tiene como objetivo mejorar la propuesta de valor para nuestros clientes, incrementar la venta cruzada, mejorar los indicadores de rentabilidad y eficiencia y fortalecer la gestión de riesgos. Este programa de transformación es ambicioso, sí, pero necesario para preparar a este grupo ante un México con grandes retos en cuanto al entorno competitivo, económico y social.

Como miembro y Presidente del Consejo de Administración sostengo mi compromiso de mantener las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo. El fortalecimiento de éste nos hace una institución más sólida y nos permite contar con los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que exigen nuestras leyes y accionistas.

El año 2015 será, sin duda, un año de grandes oportunidades para nosotros como grupo financiero. El Consejo de Administración, el equipo directivo y todos los que colaboramos en Grupo Financiero Banorte, estamos trabajando para continuar consolidando a Banorte como El Banco Fuerte de México.

Afectuosamente,



Carlos Hank González

Presidente Designado del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte.



El programa de transformación que está en curso dentro de nuestra institución tiene como objetivo mejorar la propuesta de valor para nuestros clientes, incrementar la venta cruzada, mejorar los indicadores de rentabilidad y eficiencia y fortalecer la gestión de riesgos.

MENSAJE DEL Director General

Éste es mi primer informe sobre la marcha de los negocios de Grupo Financiero Banorte como Director General. Agradezco al Consejo de Administración por su confianza en designarme para encabezar a este grupo, responsabilidad que he asumido con gran entusiasmo.

En el Consejo de Administración, como ya lo mencionaron en sus informes el Dr. Ortiz Martínez y el Lic. Carlos Hank González, se dio un cambio generacional en la Presidencia. Agradecemos al Dr. Guillermo Ortiz por sus años de contribución y damos la bienvenida al Lic. Carlos Hank como Presidente Designado del Consejo de Administración, cuyo nombramiento está sujeto a la ratificación de la Asamblea de Accionistas, que se llevará a cabo en abril de 2015.

Durante el 2014, el entorno económico se mantuvo desafiante tanto para la economía nacional como para la internacional. Las expectativas del crecimiento económico de las principales economías y de los mercados emergentes fueron constantemente revisadas a la baja; en México, por ejemplo, el PIB creció anualmente el 2.1% siendo revisado a la baja desde un 3.4%, tanto por las autoridades económicas como por los participantes del mercado. Parte de la disminución en el crecimiento económico se debió al impacto de la implementación de la Reforma Fiscal que entró en vigor en enero del 2014. Indudablemente generó una mayor carga impositiva para las empresas y personas, implicó cambios sustantivos en la planeación fiscal de las empresas, lo cual llevó a que la inversión productiva se realizara en los últimos meses del año. Asimismo, durante el año la demanda interna no creció, lo cual llevó al consumo interno a mantenerse muy similar en comportamiento al 2013. El sector externo reaccionó favorablemente conforme fue transcurriendo el año, presentando mejores tasas de crecimiento tanto de manufactura como de exportación. En el ámbito monetario, se dio una sorpresiva baja en la tasa de interés de referencia del mercado, la cual disminuyó 50 puntos base, llevando al sector bancario a operar en los niveles de tasas más bajos en su historia.

En el ámbito de la competencia, el sector financiero se mantuvo con mucha competencia a pesar del entorno eco-

nómico moderado y los niveles de tasas bajas. El mercado de capitales mexicano se mantuvo muy líquido durante todo el año y con un nivel de apetito de riesgo amplio. Muchas fueron las empresas que tomaron parte de sus requerimientos de financiamiento del mercado, o bien refinanciaron en el mercado de capitales para prepagar deuda bancaria. En el mercado de préstamos, la competencia también fue fuerte, ofreciendo precios bajos aún a pesar de los bajos niveles de tasas. En el sector de las Afores, donde se administra el ahorro para el retiro, la competencia continúa siendo intensa promoviendo los traspasos de cuentas de ahorro para el retiro entre Afores. Esta competencia le está restando transparencia y competitividad al sector y está basada en una mala información a los trabajadores. Por su parte, en el segmento de las compañías de pensiones, los cambios en el esquema de asignación de pensiones también han llevado a incrementar la competencia por precio, en detrimento de la rentabilidad de las compañías. Aun a pesar de este entorno tan competido, GFNorte, tuvo la capacidad de reaccionar de manera responsable privilegiando la rentabilidad por sobre el crecimiento desordenado y también buscando afianzar las relaciones de largo plazo con nuestros clientes. Logramos tener un crecimiento positivo en todos nuestros negocios y en algunos casos específicos, también buscamos crecer con calidad más que el mercado para afianzar nuestra participación de mercado.

Durante 2014 GFNorte continuó con el desarrollo de su estrategia que está encaminada a incrementar el valor a nuestros accionistas, tener una mejor oferta de valor y servicio para nuestros clientes y ser un mejor lugar para que nuestra gente pueda desarrollar su potencial y ayudarnos a consolidar nuestra posición en el mercado mexicano. Asimismo, continuamos con la construcción e implementación de los proyectos clave que nos están permitiendo transformar nuestro negocio minorista, en un negocio con

GFNorte fue capaz de alcanzar un máximo histórico en el nivel de utilidades netas reportadas y de la diversificación de las fuentes de sus utilidades.

mejor venta cruzada, mejor servicio para el cliente y mayor productividad de las fuerzas de venta y aprovechando la base de personas que ya son clientes del Grupo para desarrollar y crecer nuestra relación bancaria con ellos.

A pesar del entorno desafiante antes mencionado, GFNorte fue capaz de alcanzar un máximo histórico en el nivel de utilidades netas reportadas y de la diversificación de las fuentes de sus utilidades. Logró un buen crecimiento en cartera y captación, un aumento en los ingresos recurrentes, fortaleció sus niveles de capitalización, mantuvo activos de buena calidad a través de una gestión de riesgos adecuada y se mantuvo como el tercer mayor grupo financiero en México en términos de depósitos y cartera, asimismo, la Afore logró mantener su posición de mercado como la más grande en el sector.

También el 2014 fue un año de rendición de cuentas. Las adquisiciones y fusiones llevadas a cabo en el pasado han empezado a generar un valor agregado al Grupo Financiero, el cual se evidencia en la diversificación de sus negocios y de las utilidades del Grupo. A través del crecimiento orgánico y de diversas fusiones y adquisiciones, los activos en administración han aumentado de \$712.4 miles de millones de pesos en 2010 a \$2,039.2 miles de millones de pesos al cierre del 2014. En cuanto a la diversificación de los activos administrados, al cierre del 2014, el Sector Banca representó el 30.1%, el Sector Bursátil el 35.9% (incluyendo los activos administrados por la Casa de Bolsa y las Sociedades de Inversión), la Afore maneja el 29.7%, en tanto que las compañías de Seguros y Pensiones administran el 4.2% de los activos administrados por GFNorte.

En lo que respecta al desempeño operativo, la utilidad neta acumulada durante el 2014 del Grupo Financiero alcanzó niveles máximos históricos, al ascender a \$15,228 millones



Durante 2014 GFNorte continuó con el desarrollo de su estrategia que está encaminada a incrementar el valor a nuestros accionistas, tener una mejor oferta de valor y servicio para nuestros clientes y ser un mejor lugar para que nuestra gente pueda desarrollar su potencial y ayudarnos a consolidar nuestra posición en el mercado mexicano.

de pesos, 13% mayor con respecto a la utilidad de 2013. Este incremento se debió principalmente al crecimiento del 13% en los ingresos totales contra el aumento del 5% en el gasto operativo, generando un apalancamiento operativo positivo y contrarrestando así, un mayor nivel de provisiones crediticias que crecieron en 25% y un mayor pago de impuestos, lo cual implicó un desembolso adicional de \$2,113 millones de pesos, representando un 59% de incremento. Cabe destacar que el Resultado de Operación presentó un crecimiento anual del 19%.

Al analizar los diferentes elementos de los resultados, el margen financiero presentó un aumento anual del 14%, ubicándose en \$44,096 millones de pesos, debido principalmente al crecimiento del 12% en los Ingresos financieros netos y las comisiones por originación de cartera; así como por la disminución del costo de fondos.

Los Ingresos no Financieros aumentaron el 10% respecto al 2013 ascendiendo a \$16,233 millones de pesos, debido a: (i) crecimiento del 15% en las Comisiones por Servicios dada una mejor dinámica de negocio reflejado principalmente en mayores comisiones en banca electrónica, por créditos de consumo, manejo de cuenta y transferencia de fondos; (ii) crecimiento del 29% en los ingresos por Intermediación debido al aumento en la valuación a valor razonable de títulos de Banorte y de Casa de Bolsa Banorte - Ixe, así como a los resultados positivos en las operaciones cambiarias, y (iii) aumento del 1% en Otros Ingresos y Egresos de la Operación; lo anterior, contrarrestó la disminución del 77% en los ingresos por recuperaciones de portafolios inmobiliarios.

Por su parte, el Índice de Eficiencia durante el 2014 se ubicó en 48.5%, menor en 3.6 puntos porcentuales al registrado el año previo. El gasto no financiero creció 5% en forma acumulada con respecto al 2013, muy de cerca a la inflación anual en México que fue de 4.08%. Esta importante mejora se debe a que durante todo el año se mantuvo una gestión de gasto recurrente muy disciplinada, y aun así se lograron reforzar las áreas de negocio, ampliar la infraestructura operativa y hacer las inversiones requeridas en los proyectos estratégicos del Grupo.

Las Provisiones Crediticias creadas con cargo a resultados en 2014 alcanzaron los \$11,196 millones de pesos, 25% superior al nivel reportado en 2013. Este incremento se explica principalmente por mayores requerimientos en los portafolios de crédito empresarial, el aumento en las provisiones

La utilidad neta acumulada durante el año alcanzó niveles máximos históricos

13%

con respecto a la de 2013.

para cubrir la exposición crediticia a las desarrolladoras de vivienda que enfrentan una reestructura financiera, proteger la cartera a PyMEs, y en los portafolios de consumo para cubrir una mayor originación.

Al cierre de diciembre de 2014, la cartera de crédito vigente aumentó 11% respecto al año previo, ubicándose en \$471,768 millones de pesos. La cartera de crédito ha recuperado el ritmo de crecimiento a niveles similares no vistos desde el cierre del 2012 debido a la paulatina recuperación económica y ha mantenido un mayor ritmo de crecimiento que la economía nacional. En el caso de la cartera corporativa y empresarial en 2014 se alcanzó una cifra histórica de prepagos de créditos, ya que ante las condiciones favorables y de liquidez que mostró el mercado de capitales durante el año, muchos de nuestros clientes optaron por refinanciar sus créditos en el mercado. Aun así, la originación de crédito nuevo fue compensando paulatinamente estos efectos, logrando crecimientos anuales positivos. El crédito a gobiernos creció un 24% anual para ubicarse en \$118,963 millones de pesos. La cartera corporativa presentó un incremento del 6% en el año para ubicarse en \$80,464 millones de pesos, mientras que la cartera comercial alcanzó un saldo de \$114,040 millones de pesos, presentando un incremento del 0.2% anual, crecimiento afectado por prepagos de créditos, así como por el decremento del portafolio PYME. Los créditos al consumo, incluyendo la cartera hipotecaria conforme a la definición de negocios interna del Grupo Financiero, crecieron en un 13% comparado con el 2013, impulsado por todos los segmentos a excepción de la cartera automotriz. El crédito de nómina aumentó un 30% para situarse en \$34,098 millones de pesos al cierre de 2014, impulsado por el crecimiento en el número de nómina-habientes de Banorte - Ixe, las campañas de promoción del producto, y

las adecuaciones al producto para darle mayor flexibilidad. El crédito hipotecario, incluyendo banca de recuperación, finalizó el año con un saldo de \$89,920 millones de pesos, 10% superior respecto a 2013, con lo cual Banorte continúa consolidándose como uno de los principales bancos de financiamiento a la vivienda de los mexicanos. El portafolio de tarjeta de crédito aumentó anualmente un 14%, ascendiendo a \$23,209 millones de pesos, creciendo a tasas superiores a las de la industria con estándares de riesgo conservadores y manteniendo una muy buena calidad de la cartera. La cartera automatriz al cierre del 2014 se ubicó en \$11,074 millones de pesos, decreciendo 3% anual como resultado de una menor colocación de créditos nuevos dada la creciente competencia que se ha visto en el mercado de financiamiento de autos.

Grupo Financiero Banorte presentó un Índice de Cartera Vencida (ICV) de 2.9%, inferior en 17 puntos base al nivel registrado en el 2013 con un saldo de cartera vencida al final de año de \$14,294 millones de pesos. Al excluir la cartera vencida de las tres empresas desarrolladoras de vivienda que muestran problemas financieros, el ICV se ubicó en un sano 1.8%. Continuamos fortaleciendo la cobertura de las reservas para la cartera vencida, al cierre de 2014 este indicador se ubicó en 107.0%, superior al 104.6% del mismo periodo del año anterior.

Banco Mercantil del Norte continúa mostrando un fuerte nivel de capital y una amplia solvencia. El Índice de Capitalización de Banco Mercantil del Norte, de acuerdo a las reglas de Basilea III, se situó en 15.26%, integrado por un Índice de Capital Básico 1 de 12.70%, un Índice de Capital Básico Total de 13.70% y de Capital Complementario de 1.56%. Es el compromiso de la administración hacia los accionistas y nuestros clientes que para darles solidez y

La cartera de crédito ha recuperado el ritmo de crecimiento a niveles similares no vistos desde el cierre del 2012 debido a la paulatina recuperación económica y ha mantenido un mayor ritmo de crecimiento que la economía nacional.

confianza mantendremos una institución bien capitalizada y solvente, por encima de los parámetros mínimos que requiere la regulación en México.

Durante el 2014, el Retorno sobre Capital (ROE) del Grupo se ubicó en 13.2%, que si bien fue inferior en 99 puntos base al ROE registrado en 2013; esto se debió fundamentalmente a la dilución de la utilidad que se dio por la oferta de capital del año pasado que implementó el grupo financiero. Cabe mencionar que la mayoría de las subsidiarias del grupo financiero, están generando un fuerte retorno sobre el capital, tal es el caso de la Sofom de tarjeta de crédito, la aseguradora y la compañía de pensiones por citar algunas. El Retorno sobre Activos (ROA) de Grupo Financiero Banorte ascendió a 1.5%, 5 puntos base mayor al registrado durante el 2013 debido al crecimiento en la utilidad neta derivado de una mejor mezcla de los activos, principalmente la creciente proporción de activos originados en el segmento de consumo y en general a una buena rentabilidad de los mismos.

Los resultados presentados por las subsidiarias del Grupo Financiero y sus contribuciones a las utilidades del mismo en el 2014 de acuerdo a su porcentaje de participación por sector de negocio fueron: Sector Banca sin considerar Afore XXI Banorte, pero considerando en la consolidación a Banco Mercantil del Norte, Banorte - Ixe Tarjetas y Banorte USA obtuvo utilidades por \$10,526 millones de pesos, inferior en 2% respecto a 2013 y representaron el 69% de las utilidades del Grupo Financiero; el Sector Bursátil constituido por Casa de Bolsa Banorte - Ixe y Operadora de Fondos Banorte - Ixe, reportó utilidades acumuladas por \$931 millones de pesos, un incremento anual del 43%, la utilidad acumulada de este sector representó el 6% de las utilidades de GFNorte; el Sector de Ahorro y Previsión, integrado por Afore XXI Banorte, Seguros y Pensiones, fue de \$3,215 millones de pesos, 64% mayor respecto a 2013 y representó el 21% de las utilidades de GFNorte; el Sector SOFOM y Auxiliares de Crédito, conformado por Arrendadora y Factor Banorte, Almacenadora Banorte y Sólida Administradora de Portafolios, registró una utilidad de \$573 millones de pesos, un incremento del 58% respecto al 2013 y representó el 4% de las utilidades del Grupo Financiero. La Holding presentó una pérdida durante el ejercicio 2014 por \$18 millones de pesos.

En lo que respecta a la infraestructura bancaria, Banorte - Ixe presentó avances significativos en el desarrollo de todos sus canales de contacto con los clientes, con el objetivo de

mantener cercanía con ellos y de poder ofrecerles comodidad, cercanía y flexibilidad cuando el cliente requiera de un servicio de su banco. Al cierre del 2014, se atendían a más de 13 millones de clientes en el banco a través de 1,269 sucursales, de las cuales 159 corresponden a Ixe, 7,297 cajeros automáticos y 162,352 terminales punto de venta. INB contaba a esa fecha con 20 sucursales en el estado de Texas. La red de corresponsales bancarios creció a 5,336 puntos de contacto a través de la cadena de tiendas 7-Eleven, Telecomm-Telégrafos, Tiendas Extra, Soriana, Grupo Control con las marcas “Del Sol” y “Woolworth” y NetPay. Asimismo, al cierre del 2014, nos mantuvimos con 16 centros PYME en el país.

El número de clientes que realizaron transacciones por internet creció a más de 1.8 millones, un 18% más que en 2013, los cuales llevaron a cabo más de 800 millones de transacciones totales (monetarias y no monetarias), representando un incremento del 17% respecto al mismo periodo del año pasado. Este canal se está convirtiendo en el de mayor preferencia de los clientes y es por ello que en Banorte continuamos mejorando nuestra propuesta de Banca electrónica para que los clientes puedan realizar más operaciones con mayor facilidad y conveniencia.

Aunado a lo anterior, el número de transacciones de banca móvil ascendió a más de 43.5 millones, creciendo anualmente 97% y el número de tokens celulares se situó en más de 208 mil unidades, aumentando 95% respecto al año anterior. Similar a la banca electrónica por internet, las tasas de crecimiento y adopción de la banca móvil superan lo que en su momento observamos con la banca electrónica. Estamos seguros que la banca móvil se convertirá en el punto de contacto preferido de nuestros clientes con su banco y por ello continuamos agregando funcionalidad y servicios que son útiles para los clientes.

Al cierre del 2014,
se atendía a más de

13 millones

de clientes en el banco
a través de 1,269 sucursales.

Como todos ustedes saben, desde hace varios años en Banorte estamos comprometidos con nuestro medio ambiente, nuestra comunidad y nuestro país. Tenemos un programa sólido de responsabilidad social y desarrollo sustentable, a través del cual apoyamos causas e iniciativas que buscan lograr mejoras en cómo vivimos, en nuestro medio ambiente y en la gente. En el 2014, GFNorte fue incluido, por primera vez, en el Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones (Dow Jones Sustainability Indices, “DJSI”), convirtiéndose así en la primera institución financiera mexicana en ser considerada dentro este índice. Esta distinción nos ubica como una institución que además de ser financieramente sólida y rentable también está comprometida con la sustentabilidad del planeta. Es por ello que muchos inversionistas que están enfocados a invertir en empresas que tienen un sólido compromiso con el desarrollo sustentable, pueden ver a GFNorte como un vehículo de inversión, seguro, comprometido y rentable.

También en 2014, la firma Millward Brown en su informe BrandZ en donde presenta su ranking de las 30 marcas más valiosas de México, incluyó a Banorte como la marca más valiosa de la industria financiera y también dentro de las diez marcas más valiosas en México. El reconocimiento de nuestra marca en México y por nuestros clientes es sin duda la mejor carta de presentación con la que contamos y por ello continuamos comprometidos a cuidar nuestro nombre, que es nuestra marca.

En abril de 2014, Grupo Financiero Banorte se integró al Índice OTCQX30, conformado por los 30 ADRs más relevantes en ese mercado en términos de capitalización de mercado, volumen y liquidez, siendo una de sólo dos empresas mexicanas que forman parte de este índice. La inclusión de nuestro ADR Nivel 1 en este índice le permitirá tener mayor visibilidad y liquidez. Sin duda, este evento constituye una muestra de que la acción es reconocida y tiene gran aceptación en los mercados de capitales extranjeros.

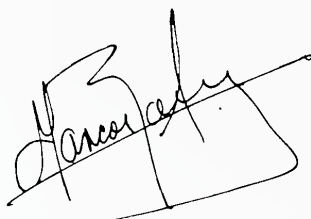
Durante el año, Grupo Financiero Banorte se hizo acreedor a una serie de premios y reconocimientos en diferentes campos de acción. En diciembre, la revista The Banker reconoció a Banorte por segunda ocasión consecutiva como el “Mejor Banco del Año en México”, y es la séptima ocasión que Banorte recibe este reconocimiento desde el 2005; asimismo, en este mes fue distinguido por la revista internacional especializada en banca y mercados de capital Latin

La firma Millward Brown, en su informe BrandZ, incluyó a Banorte como la marca más valiosa de la industria financiera y también dentro de las diez marcas más valiosas de México.

Finance, como “Mejor Banco del año en México y América Latina”. En febrero, la Operadora de Fondos Banorte - Ixe fue reconocida en los Premios Morningstar 2014, en la categoría de Mejor Fondo Mixto Agresivo en México.

Dichos reconocimientos son una muestra más del compromiso y dedicación que tenemos los colaboradores de Grupo Financiero Banorte hacia la creación de valor para los diferentes grupos de interés y hacia México para coadyuvar con nuestro esfuerzo y dedicación al desarrollo económico y social.

Para finalizar, agradezco a nombre de los que colaboramos en Grupo Financiero Banorte a nuestros más de 24 millones de clientes por su preferencia y confianza, permitiéndonos administrar activos por \$2,039 miles de millones de pesos. Asimismo, quisiera agradecer el compromiso y esfuerzo a mis más de 27 mil colaboradores de trabajo por su contribución y dedicación a la transformación del Grupo y a nuestros más de 4 mil accionistas y consejeros nacionales y regionales, apreciamos su invaluable apoyo, más aún su confianza enfocada a seguir consolidando a Banorte como El Banco Fuerte de México.



Marcos Ramírez Miguel

Director General de Grupo Financiero Banorte

CIFRAS

Relevantes

Grupo Financiero Banorte

	2014	2013	2012
Activos en administración (millones de pesos)	2,039,197	1,829,106	1,471,422
Total de activos (millones de pesos)	1,097,982	1,006,788	916,567
Valor de marca Banorte (millones de dólares) ⁽¹⁾	1,942	985	608
Captación integral (millones de pesos)	497,922	443,741	424,325
Cartera total (millones de pesos)	486,062	438,693	409,914
Capital contable (sin interés minoritario)	122,922	106,657	81,881
Utilidad neta (según participación)	15,228	13,508	10,888
Utilidad por acción (pesos)	5.49	5.35	4.68
Dividendos decretados por acción (pesos) ⁽²⁾	0.9740	0.7852	0.732
Dividendos pagados (pesos)	1,218	2,911	1,240
Valor en libros de la acción (pesos) (sin interés minoritario)	44.4	38.5	35.2
Acciones en circulación promedio (millones) ⁽³⁾	2,773.0	2,526.1	2,326.4
Precio de la acción (pesos)	81.20	91.36	83.45
ROE (%)	13.2	14.2	14.3
ROA (%)	1.5	1.4	1.3
Margen de interés neto ajustado por riesgos (MIN) (%) ⁽⁴⁾	3.5	3.4	3.4
Índice de eficiencia (%) ⁽⁵⁾	48.5	52.0	54.0
Índice de cartera vencida (%)	2.9	3.1	2.1
Cobertura de reservas (%)	107.0	104.6	138.3
Índice de capitalización (%)	15.26	15.12	14.75
Personal de planta	27,898	27,474	26,108
MEDIOS DE ENTREGA			
Sucursales ⁽⁶⁾	1,269	1,288	1,316
Cajeros automáticos	7,297	7,035	6,707
Llamadas atendidas en Centro de Contacto (millones)	69.2	66.6	41.2
Terminales punto de venta (TPVs)	162,352	141,432	115,213
Transacciones en TPVs (millones)	224	162	131
Monto facturado en TPVs	167,316.8	160,059	126,146
Corresponsalías	5,400	4,147	3,080
Número de clientes internet	1,847,000	1,571,000	1,336,782
Transacciones en internet (millones)	826.9	708.0	613.4
Número de clientes únicos transaccionales Banca Móvil	247,141	192,245	136,014
Transacciones en Banca Móvil (millones)	43.6	22.1	10.0

⁽¹⁾ Fuente: Interbrand.

⁽²⁾ Los dividendos por acción decretados por las Asambleas de Accionistas del 2012, 2013 y 2014 fueron: Dividendo total decretado en 2012 de \$0.732 pesos por acción, pagadero en cuatro desembolsos de \$0.183 pesos por acción (octubre de 2012, enero, abril y julio del 2013). El 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). El 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).

⁽³⁾ Los 2,773.0 millones de acciones, son el promedio ponderado acumulado al cierre de 2014; mientras que al cierre del cuarto trimestre del 2014, el total de acciones en circulación de GFNORTE se ubicó en 2,769.34 millones.

⁽⁴⁾ A raíz de la reclasificación mencionada en la Nota 4 de los EEEF Dictaminados, 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).

⁽⁵⁾ Gastos no financieros / (Margen Financiero + Ingresos No Financieros).

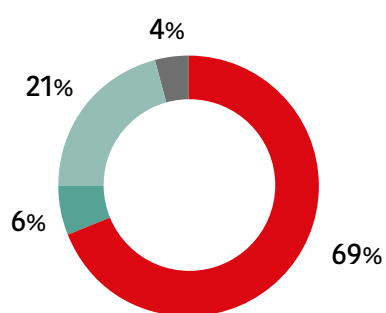
⁽⁶⁾ Incluye módulos bancarios y excluye agencias en el extranjero.

Desempeño subsidiarias 2014

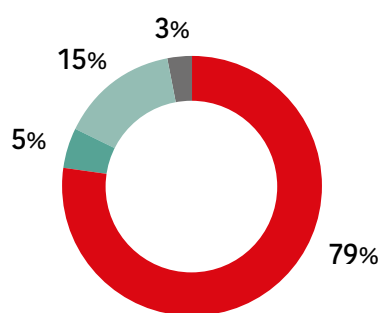
(millones de pesos)

UTILIDAD NETA POR SECTORES	2014 \$	2013 \$	2012 \$
Sector Banca	10,526	10,658	7,310
Sector Bursátil	931	649	681
Sector Ahorro y Previsión	3,215	1,962	1,052
Sector SOFOM y Auxiliares de Crédito	574	392	256
Holding	-18	-153	1,589
GFNorte	15,228	13,508	10,888

Utilidad neta por sectores



2014
\$15,228 mdp



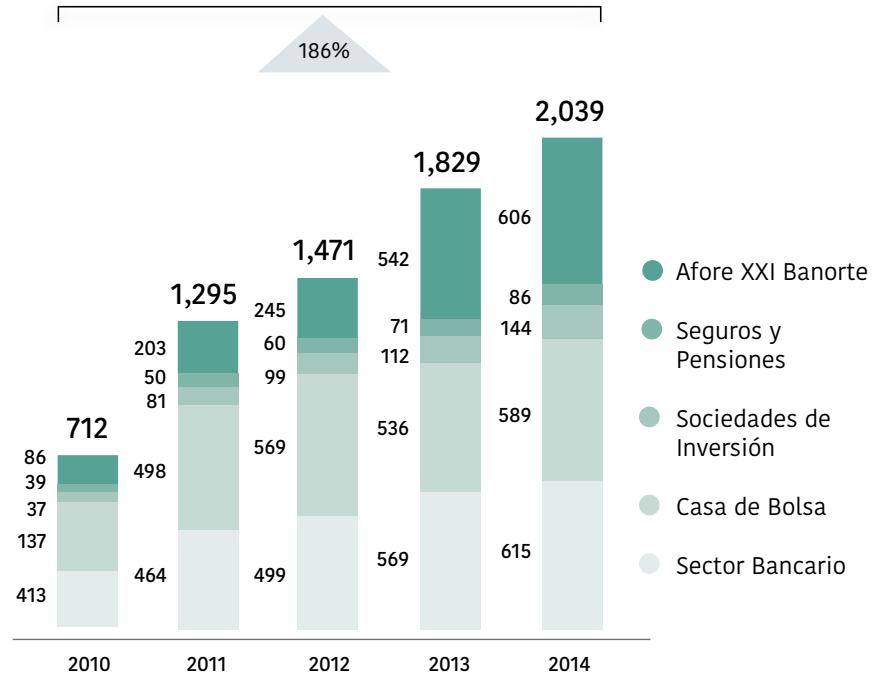
2013
\$13,508 mdp

- Sector Banca
- Sector Bursátil

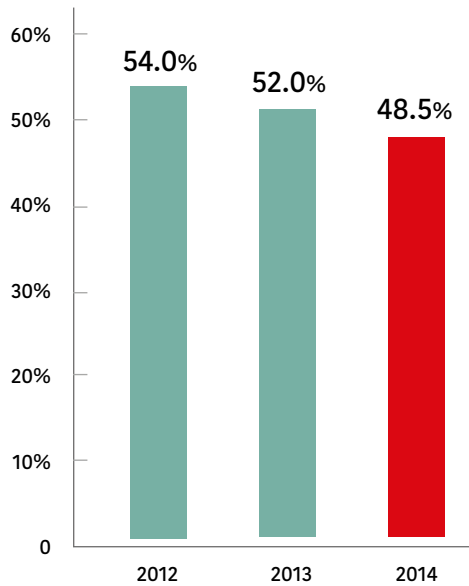
- Sector Ahorro y Previsión
- Sector SOFOM y Auxiliares de Crédito

2014 fue un año de buenos resultados, cambios estratégicos y transformación para GFNorte. A pesar de un entorno de bajo dinamismo, logramos cumplir con los objetivos establecidos y generar valor para nuestros accionistas.

Activos en administración
(miles de millones de pesos)



Índice de eficiencia

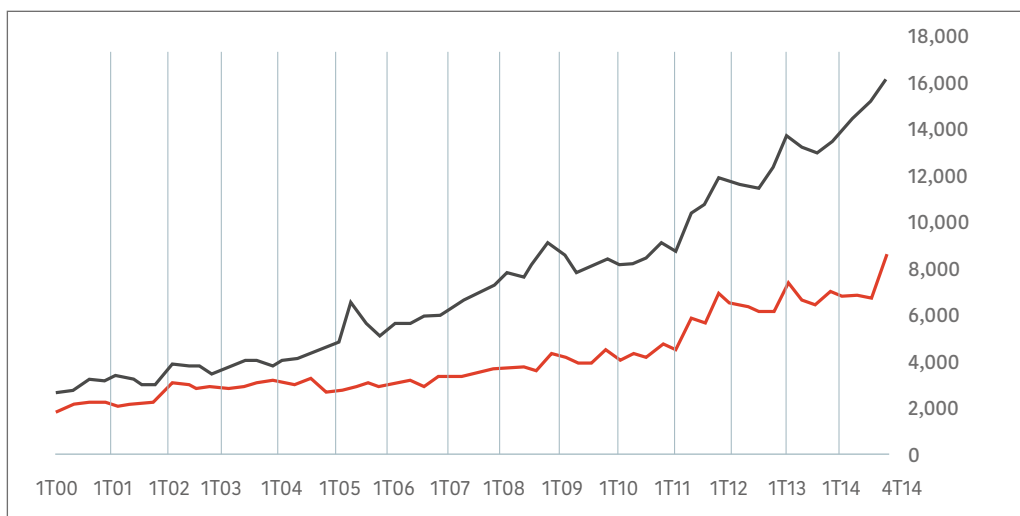


Gasto operativo
(miles de millones de pesos)

	2013		2014
Gasto total	27,818	5%	29,232



Relación gasto vs ingreso



— Gasto
— Ingreso

ASÍ TRANSFORMAMOS el capital en valor

20



BANORTE



CAPITAL FINANCIERO

Inversiones que fortalecen nuestro negocio

A través de la inteligencia financiera, desarrollamos un desempeño económico sólido e integramos a nuestras operaciones herramientas tecnológicas de última generación. Esto nos impulsa hacia otro nivel de servicio, mejorando la experiencia del cliente y nuestra rentabilidad.



CAPITAL INTELLECTUAL

Una marca y reputación sólidas nos distinguen como líderes en el mercado

Nuestra meta de convertirnos en la mejor institución de cara al cliente significa generarle valor en cada interacción, el interés constante por entender sus necesidades, lo cual se traduce en un cliente satisfecho y en relaciones de largo plazo.

En GFNorte, buscamos adherirnos a las mejores prácticas en términos de transparencia y calidad de la información disponible para los proveedores de capital financiero, a través de un reporte integrado que brinde conocimiento acerca de cómo generamos valor en el tiempo.



CAPITAL HUMANO



Un valioso activo: fuerza que transforma

Un entorno de estímulo y desarrollo constantes, de gente comprometida en todos los niveles de la organización y de las mejores prácticas de gobierno corporativo representan valores que nos posicionan como una empresa líder.



CAPITAL SOCIAL



Una gestión íntegra que fortalece el desarrollo socioeconómico de México

Transformar nuestras operaciones, productos y servicios financieros para impactar positivamente a las comunidades donde trabajamos evidencia un compromiso ético y nos fortalece como institución y ante la sociedad.



CAPITAL NATURAL



Operaciones y servicios comprometidos con el uso responsable de los recursos

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





CAPITAL Financiero

Inversiones que fortalecen
nuestro negocio



Habilitar al banco de capacidades para mejorar la experiencia del cliente es el propósito de Sumando, un programa que está sentando las bases para la gran transformación que hemos iniciado en Banorte.

Sumando: un programa de transformación que fortalece la relación con nuestros clientes

Sumando, un programa con un objetivo muy claro de dotar de capacidades a la institución para mejorar la experiencia del cliente y volverla más eficiente, ha sido diseñado en diferentes etapas y a un año de su inicio ya registra importantes avances en su ejecución. Se conforma de diversas iniciativas y proyectos que conducirán a Grupo Financiero Banorte hacia un modelo de negocio enfocado en el cliente que permite, a través de todos los canales, estar más cerca de él.

Todo esto permitirá impulsar y canalizar el gran potencial que ya tenemos, como el tercer grupo financiero más grande de México, al darnos ventajas competitivas únicas en el sector: un conocimiento detallado de nuestros clientes y sus preferencias.

Inteligencia de negocio enfocada en el cliente

La plataforma única de información permitirá utilizar el conocimiento que se tiene sobre la relación del cliente con el banco, además de contar con una inteligencia predictiva que detecte las necesidades del cliente en el momento adecuado: conocer sus gustos, estilo, compras y preferencias.

Con esta información será posible definir mejores acciones y ofertas para implementar campañas enfocadas, ubicando al cliente como el centro de nuestras operaciones. Conocer sus patrones de consumo nos permitirá sorprenderlo con propuestas personalizadas que mejoren su experiencia.

Con lo anterior nuestras Unidades de Negocio podrán establecer estrategias y tomar mejores decisiones para incrementar su rentabilidad.

Interacción dinámica con el cliente a través de una arquitectura multicanal

Independientemente del canal que el cliente utilice —Internet, sucursal, móvil, cajero automático, centro de contacto—, siempre recibirá un servicio consistente con inteligencia adquirida de su perfil y se dispondrá de los elementos para sugerirle productos específicos acordes a sus necesidades, que potencializarán la rentabilidad con ofertas individualizadas.

Ya está muy próximo el lanzamiento de la nueva página web, un portal que desde la pregunta “¿Qué puede hacer Banorte por ti?” cambia el concepto de relación banco/cliente al reconocer que él es el centro de nuestro negocio. Esta innovación tecnológica no sólo se conectará a otros canales sino mejorará la experiencia del usuario a través de una herramienta intuitiva, segura, con un diseño personalizado y simple que le permitirá al cliente realizar consultas y transacciones con una nueva experiencia más directa y ágil.

Con la transformación multicanal fomentaremos el concepto de autoservicio, a través de canales más eficientes y rentables, permitiendo que nuestros ejecutivos cuenten con mayor tiempo para el servicio y elevar sus ventas. De cara



Sumando nos permitirá impulsar y canalizar el gran potencial que ya tenemos como una institución financiera fuerte, al darnos ventajas competitivas únicas en el sector.



PROGRAMA SUMANDO			
1	Inteligencia enfocada en el cliente	2	Interacción con el cliente
Toda la información y análisis del cliente concentrada en una sola base de datos		Habilitar la misma experiencia en todos los canales	
<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de repositorio único del cliente • Desarrollo de modelos analíticos • Modelos de propensión • Mejor acción y mejor oferta (NBA y el NBO) 		<ul style="list-style-type: none"> • Arquitectura multicanal • Nuevo portal de internet • Reforzar concepto de autoservicio para el cliente, de manera que el punto de contacto sean el cajero automático y el móvil 	
3	Industrialización		4
Optimización de nuestros procesos			Consideración de variables de riesgo
<ul style="list-style-type: none"> • Originación de clientes • Mejorar la productividad de los ejecutivos de sucursales • Transformación de operaciones de back office, para tener mayor eficiencia 			<ul style="list-style-type: none"> • Modelos paramétricos • Ajuste de capital por riesgo

a nuestros clientes la integración de todos los canales permitirá ofrecerles la facilidad de realizar cualquier operación en el momento y a la hora que les resulte más conveniente.

Hemos construido los cimientos que llevan a los beneficios que brinda esta gran inversión y estamos a un paso de que nuestros clientes comiencen a apreciar esta gran transfor-

mación, de recibir un servicio y ofertas diseñadas para ellos, de experimentar que para Banorte cada cliente es único.

Esto es apenas el principio de lo que lograremos al conjuntar tecnología, plataformas y talento con el compromiso de generar un verdadero cambio para relacionarnos con nuestros clientes.

Sumando y la nueva TI enfocados en el cliente

Este año, dedicamos importantes esfuerzos en diseñar y poner en marcha capacidades estratégicas para mejorar la alineación con el negocio y el modelo operativo, incrementar la capacidad de administración y ejecución de proyectos, mejorar la gestión de riesgos de tecnología y la gestión de arquitectura tecnológica apegados a seis principios estratégicos que dan forma a lo que llamamos la Nueva TI.

Nueva TI

- 1 Orientación a la creación de valor económico para el Grupo
- 2 Obsesión por la satisfacción del cliente interno y transparencia
- 3 Motor de innovación y viabilidad de ideas de negocio y de optimización
- 4 Arquitectura eficiente promoviendo la industrialización y la estabilidad
- 5 Eficiencia, calidad y alto nivel de gestión
- 6 Gestión de riesgos evitando pérdidas para el negocio





CAPITAL Intelectual

Una marca y reputación sólidas nos distinguen como líderes en el mercado



Duplicar el valor de marca en un año no es un logro menor. Significa que nuestra imagen está cada vez más posicionada en la mente de los consumidores transmitiéndoles confiabilidad, capacidad de respuesta y competitividad.

Intelectual

Nuestra marca, un valor cada vez más fuerte

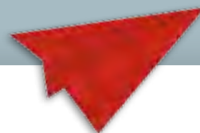
Una marca reconocida está relacionada positivamente con clientes satisfechos y con la rentabilidad de largo plazo. ¿Cómo lo logramos? Con una institución cada vez más alineada, que invierte para potenciar su capacidad de ser cada vez más relevante para sus clientes, con gente talentosa y enfocada, con una comunicación bien dirigida y valores que nos distinguen como una empresa socialmente responsable y comprometida, que impulsa el desarrollo de México.

- **Prácticas corporativas éticas** son otro factor igualmente relevante de una marca valiosa: ser una institución que actúa de manera socialmente responsable, apegada a los más elevados estándares internacionales. Muestra de nuestro compromiso es que formamos parte de los principales índices bursátiles que analizan y valoran el desempeño sustentable de las empresas, tales como el Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones y el IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores.
- **El programa de transformación** nos coloca en la vanguardia tecnológica y nos permite involucrar a todas las áreas en un esfuerzo concentrado por cumplir con nuestro objetivo: llevarles a nuestros clientes productos fuertes que los hagan cada vez más fuertes. Esto, sumado a nuestro nombre, años en el mercado y prestigio como una gran institución mexicana, fundamenta su elección, lo cual se traduce en un valor tangible en el tiempo.
- **La actitud de nuestro equipo es decisiva:** gente comprometida, reconocida, que encuentra en su trabajo realización profesional y personal, contagia entre sus pares y clientes la satisfacción de laborar en una institución sólida. Por ello, en Banorte nos enfocamos en fortalecer este impulso intangible a nuestra marca entre nuestros colaboradores.
- **Una comunicación clara y bien dirigida** también impacta positivamente a nuestra marca. En un estudio de seguimiento de Tracking Publicitario e Imagen, se identificó a Banorte como una institución con experiencia y liderazgo en México por contribuir a la sociedad, además de destacar el aspecto fundamental “Institución que piensa en sus clientes”, ofreciendo los mejores productos con un excelente servicio y trato personalizado. Esta recordación ascendente de la marca de los últimos 4 años nos colocó este año en tercer lugar entre los bancos de México.

Conscientes de que la banca toca a todas las personas en cada una de las etapas de su vida, resulta fundamental mejorar y hacer más eficiente el proceso de adquisición y retención de clientes, esto es, conocer su valor vitalicio, para diseñar productos y servicios personalizados que lo acompañen en cada una de estas etapas. Así, podremos brindarle experiencias únicas y significativas y fortalecer una relación perdurable, que incremente nuestra rentabilidad.

Todo lo anterior ha sumado para que hoy nuestra marca tenga un valor de casi \$2 mil millones de dólares y se haya colocado entre las 16 principales marcas de México, de acuerdo con los sondeos realizados por Interbrand. Banorte es la única marca del sector financiero incluida en esta lista, lo cual habla del reto que significa construir una marca bancaria. Nuestro eslogan “Banorte, el Banco Fuerte de México” nos ha posicionado como un banco serio, honesto y sólido y seguiremos trabajando para consolidar estos atributos.





G4-PR5



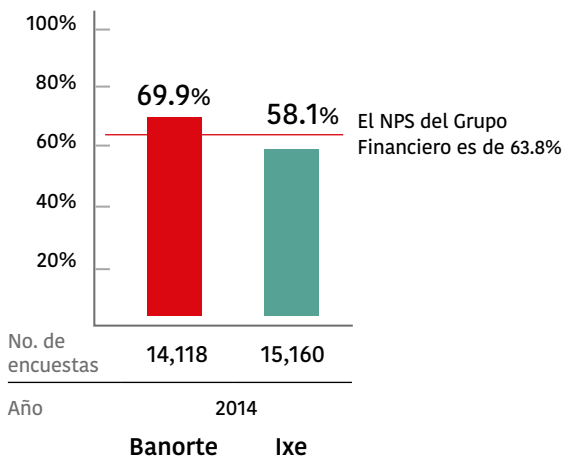
Satisfacción de nuestros clientes

Escuchar la voz del cliente y tomar acciones que beneficien su “Experiencia” se ha convertido en uno de nuestros más importantes compromisos para incrementar el valor de los productos y servicios, así como mejorar la oferta actual. Lo anterior, en combinación con las mejores prácticas, indicadores de calidad que muestran la satisfacción en el servicio y la eficiencia de los procesos, han logrado que el cliente marque su preferencia, lealtad y recomendación entre sus círculos cercanos, profesionales y personales, asegurando posicionamiento y permanencia en el mercado.

Encuestas telefónicas Banorte - Ixe: Se incorpora la evaluación de Net Promoter Score como uno de los indicadores más importantes en la medición de la experiencia del cliente para los principales canales de atención y servicio (*).

Objetivo: Identificar fortalezas y debilidades en el servicio de los principales canales de atención a través de entrevistas telefónicas, traduciendo la información en accionables que impacten positivamente la percepción del cliente, obteniendo mejoras en los procesos y la rentabilidad de la institución.

Net Promoter Score



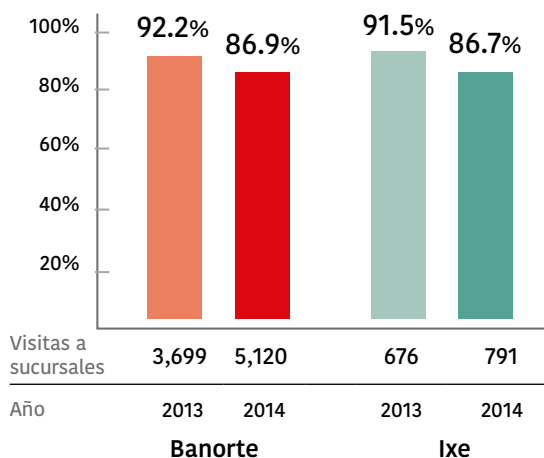
*Canales: sucursal, cajeros, banca telefónica y banca electrónica.
La fórmula para la calificación NPS se obtiene de la suma de calificaciones 9 y 10 restando del 0 al 6.

Mystery shoppers para sucursales Banorte e Ixe:

Evaluación bimestral de protocolos de servicio y atención, venta, imagen personal y de las sucursales.

Objetivo: Monitorear y mejorar el servicio, imagen y procesos de cara al cliente que visita nuestras sucursales. A partir del 2014 esta calificación es uno de los componentes del índice de calidad.

Mystery Shopping (calificación promedio)







CAPITAL Humano

Un valioso activo:
fuerza que transforma



Empleados reconocidos, bien retribuidos y capacitados son un activo fundamental de un negocio que incrementará su rentabilidad en el corto, mediano y largo plazos.

CAPITAL**Humano****Un nuevo enfoque de recursos humanos**

La mayor parte de la creación de valor se da a través de las inversiones que realizamos en activos intangibles. Y, de ellos, el capital humano sobresale por su importancia, porque es a través de nuestros colaboradores que brindamos servicio a nuestros clientes.

Una pieza esencial, como parte de nuestro objetivo para el establecimiento de relaciones de largo plazo con nuestros clientes, es el capital humano. Nuestro negocio, al brindar servicios financieros, se basa en la construcción de confianza con nuestros clientes a lo largo del tiempo. Es por ello que el desarrollo de equipos comprometidos es fundamental para nosotros.

Asimismo, buscamos dar a los inversionistas información predictiva, que les permita conocer cómo el desempeño de este intangible contribuirá a la generación de valor en el largo plazo.

Por quinto año consecutivo, somos una empresa certificada como Great Place to Work, tras realizar anualmente la encuesta para conocer el grado de satisfacción y compromiso de nuestros empleados con la empresa y con los líderes de la organización.

Contamos con un sistema de remuneración competitivo en el sector, que está complementado con atractivos paquetes de prestaciones y bienestar institucionales, a través del cual impulsamos el desarrollo y la retención de nuestros empleados, para así aumentar el potencial en la generación de valor.

El pago de remuneraciones en efectivo a nuestros empleados en 2014 fue el siguiente:

FUNCIONARIOS	EMPLEADOS	TOTAL
\$2,568,849,992.65	\$1,745,171,035.13	\$4,314,021,027.78

Montos expresados en pesos

Programas de balance de vida y salud ocupacional

- Vive Sano, Vive Banorte: encuesta de evaluación de riesgos en salud y, de acuerdo a los resultados, se personaliza una serie de recomendaciones para el cuidado de la salud.
- Programa de Salud y Bienestar Corporativo: actividades y programas encaminados a crear una cultura de bienestar empresarial entre los participantes.
- Cápsulas de información y pláticas quincenales sobre temas de salud.
- Línea telefónica de apoyo para manejo de estrés.
- Entrega de colaciones de fruta en edificio corporativo Santa Fe.
- Medicina alternativa y masajes antiestrés en edificio corporativo Santa Fe.

En el capítulo de Valor Social, puede observarse el detalle de nuestro plan de prestaciones.



Por 5° año consecutivo, somos una empresa certificada como Great Place to Work.



Programas de desarrollo de talento

Como parte del desarrollo de competencias, contamos con programas de becas de maestría, capacitación técnica y desarrollo de empleados con alto potencial. Así también, ofrecemos capacitación técnica para asegurar las habilidades suficientes de nuestros empleados en la operación diaria y en el marco de nuestro programa de transformación.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO		
Concepto	Inversión 2014 \$	Presupuesto 2015 \$
Becas	6.8	8.5
Cursos y conferencias	69.4	106.1
Gastos de viaje por capacitación	9.4	13.3
Total	85.6	127.9

Millones de pesos

Gestión del talento

Contamos con una metodología de planes de sucesión que, al día de hoy, se implementa en diversas direcciones generales de la institución. También con semilleros de talento para formar a los siguientes líderes en nuestra red comercial, así como programas de desarrollo de carrera para personal de alto potencial y desempeño. Cabe mencionar que, como resultado de los programas anteriores, todos los puestos de liderazgo clave son ocupados por gente interna.

Como parte de la gestión de talento, realizamos evaluaciones diversas al personal para determinar su nivel de potencial, compatibilidad con el puesto, estilo de personalidad, efectividad de comunicación entre equipos de trabajo, evaluaciones 360° de competencias, focus groups para complementar perfiles de éxito, exámenes para evaluar aptitudes y actitudes, evaluaciones psicométricas, de honestidad, intereses y compromisos

Evaluaciones del desempeño

Los puestos de niveles medios y superiores son susceptibles de recibir bono por desempeño institucional, el cual se compone de una evaluación del desempeño y del cumplimiento presupuestal. La proporción cambia de acuerdo al nivel del empleado, siendo la parte de cumplimiento presupuestal mayor a medida que incrementa la responsabilidad.

Para puestos claves de la alta dirección, cuyas responsabilidades están asociadas a un riesgo de mercado, crédito o normativo, se cuenta con un esquema de pago de bono anual y plan de retención, con características diferenciadas. El bono anual está sujeto al cumplimiento de objetivos y del desempeño de métricas de riesgo y de recursos humanos, dentro de las cuales se considera el apego a la normatividad. De esta manera, 40% de la compensación de este bono es variable y su pago es diferido a lo largo de 3 años. Con este esquema de compensación, se motiva a nuestros principales directivos a tomar decisiones fincadas en la rentabilidad, la visión y la creación de valor a largo plazo.



Por 4º año consecutivo, en Banorte - Ixe, obtuvimos el distintivo Empresa Socialmente Responsable.





CAPITAL Social

Una gestión íntegra que fortalece el desarrollo socioeconómico de México



Nuestra vocación, al ser una empresa de servicios financieros, nos permite saber que la raíz de nuestro negocio se encuentra sólidamente basada en nuestras relaciones con las personas. Por ello es que promovemos la generación de valor compartido con nuestros grupos de interés y buscamos estrechar con ellos vínculos de largo plazo, cobrando una trascendencia especial el relacionamiento con nuestros clientes, empleados y comunidad.

CAPITAL Social

Nuestros clientes son nuestra razón de ser

Es así que toda nuestra maquinaria está enfocada en la mejora y el fortalecimiento de nuestra relación con ellos, porque buscamos ser su aliado y crecer juntos.

Como prueba de la relevancia que nos significa, este año creamos la Dirección General de Experiencia del Cliente, un área especializada en monitorear y establecer acciones que nos permitan un mayor entendimiento y satisfacción de nuestros clientes. Los objetivos de esta área están centrados en:

- Incrementar la rentabilidad del Grupo Financiero Banorte, mediante la orientación de productos, servicios y procesos hacia los clientes.

- Construir una cultura de servicio orientada a los clientes, que permita satisfacer sus necesidades e innovar con base en ellas.
- Facilitar que GFNorte ofrezca modelos de servicio con características rentables, industrializables, sostenibles, simples, funcionales y predecibles.

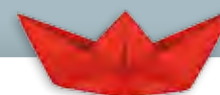
Como parte de nuestro interés por desarrollar relaciones sanas y de largo plazo con nuestros clientes, buscamos entender aquellas circunstancias y momentos especiales por los que pudieran estar atravesando. Ponemos especial atención en coyunturas particulares, donde nuestro apoyo es fundamental para que nuestros clientes se sientan respaldados. Ejemplo de ellos fueron los siguientes programas implementados.

PROGRAMA	OBJETIVO
Programa de Financiamiento de Contratos a Proveedores PyMEs del Gobierno Federal	Financiamiento para la ejecución de los contratos de Proveedores PyMEs del Gobierno Federal, contando con garantía Nafin del 70%.
Programa de Cuero y Calzado a Productores	Financiamiento a las empresas o personas físicas con actividad empresarial dedicadas al sector de cuero y calzado y su cadena productiva, contando con garantía Nafin del 75%.
Programa de Reactivación Económica en el Estado de Michoacán	Financiamiento nuevo a las PyMEs del estado de Michoacán, con el fin de impulsar su recuperación económica, contando con garantía Nafin al 100%.
Programa de Impulso Económico para el Financiamiento en Zonas Fronterizas	Financiamiento a las PyMEs ubicadas en 9 estados de la República (zonas fronterizas) que fueron afectados por la entrada en vigor de la homologación del IVA al 16%, contando con garantía Nafin al 80%.
Programa Emergente de Apoyo a las PyMEs Afectadas por el Huracán Odile en el Estado de Baja California Sur	Financiamiento nuevo a las PyMEs afectadas por el huracán Odile en el estado de Baja California Sur, contando con garantía Nafin del 100%.








Voluntariado Corporativo

La fuerza de más de 1,000 voluntarios inscritos logra un gran alcance cuando se trata de sumar voluntades para implementar acciones positivas en favor de la comunidad. Es de ahí que nuestro programa de voluntariado corporativo toma su nombre: Acciones Banorte, el cual abarca múltiples iniciativas y apoya diversas causas.



G4-EC7



INICIATIVA	DESCRIPCIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • Fideicomiso a través del cual los empleados pueden aportar, vía nómina, la cantidad que ellos elijan. • Fundación Banorte duplica el monto de las aportaciones. • Los fondos se destinan a las causas que decide un comité conformado exclusivamente por empleados. • Este año, se apoyaron las causas de 11 instituciones, por \$1,920,401.18
	<ul style="list-style-type: none"> • Colecta de juguetes anual, en temporada de fin de año. • Los empleados participan donando juguetes y en la operación, traslado y entrega a niños y adolescentes de hospitales públicos, casas hogar y a los hijos de nuestro personal de seguridad y limpieza. • Este año, se recolectaron 40,710 juguetes, que fueron repartidos en más de 150 instituciones.
	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas regionales donde los empleados pueden proponer y participar para apoyar causas sociales en favor de la comunidad. • Estas causas cuentan con el respaldo de alguna organización de la sociedad civil.
	<ul style="list-style-type: none"> • Programas institucionales e iniciativas regionales donde los empleados pueden proponer y participar para apoyar causas en favor del cuidado del medio ambiente. • Se busca involucrar activamente a nuestros grupos de interés en estas actividades.
	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones para promover la igualdad y el bienestar dentro y fuera del grupo financiero.

37

Fundación Banorte

A través de Fundación Banorte, construimos condiciones de equidad para todos. A partir de este año, los esfuerzos de nuestra fundación se orientan a promover la participación económica de las mujeres y, para ello, destinamos el 1% de las utilidades del grupo financiero a esta causa.

Buscamos contribuir a desarrollar el máximo potencial económico de México a través del empoderamiento económico de sus mujeres y el impulso al emprendimiento femenino. También llevamos a cabo acciones encaminadas a acercar ayuda humanitaria a poblaciones damnificadas por fenómenos naturales. Para lograrlo, trabajamos de la mano de organizaciones de la sociedad civil, a través de diversas acciones.

Nuestra teoría del cambio parte de la reflexión de ¿cómo alcanzar el máximo potencial de desarrollo económico y social en México, si el 51% de la población está en desventaja para desarrollarse? La respuesta es impulsando a las mujeres para que sumen ese 100% con oportunidades para empoderarse económicamente y así contribuir al desarrollo del país.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ESTRATEGIAS TRANSVERSALES
Empoderamiento económico	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación • Fortalecimiento institucional e impacto colectivo
Emprendimiento femenino	
Género cultura: programa de difusión cultural y artística	
Acciones generales	
Desastres naturales	
Filantropía organizacional	

Este año, movilizamos recursos por \$ 53,395,282 en apoyo a 391,786 beneficiarios directos en 23 estados del país.

El detalle de los apoyos otorgados a través de nuestros programas de Voluntariado Corporativo y Fundación Banorte pueden encontrarse en la sección Valor Social de este informe.





CAPITAL Natural

Operaciones y servicios comprometidos con el uso responsable de los recursos



En Grupo Financiero Banorte somos conscientes de que el capital natural es también una importante fuente de recursos para nuestra operación diaria. Es por ello que impulsamos continuamente acciones que nos permiten su uso eficiente y la mitigación de sus principales impactos.

CAPITAL

Natural

Productos y servicios con una huella ambiental positiva

Este año nos hemos dado a la tarea de realizar un análisis detallado de nuestra huella ambiental. Nuestros principales impactos ambientales y acciones de mitigación implementadas son:

ASPECTO AMBIENTAL	ACCIONES DE MITIGACIÓN IMPLEMENTADAS	OBJETIVOS
Consumo de energía eléctrica y combustibles fósiles	Implementación del Sistema Integral de Control de Energía (SICE), junto con una promoción de conciencia ambiental y la implementación de un sistema de monitoreo del consumo de gasolina en vehículos utilitarios.	La meta trazada se encuentra en función de la reducción en la intensidad de emisiones totales por empleado. De esta manera, en 2014 logramos el objetivo de reducir un 20% dicho indicador con respecto al año base 2009. A finales de 2014 fijamos el objetivo de reducir 13% más la intensidad de emisiones por empleado en relación a este último resultado a cumplirse en 2020.
Consumo de papel	Implementación del programa Paperless en Banorte y promoción de campañas que incentivan el uso responsable de papel y el reciclaje.	En 2014 se alcanzó una reducción de 36% en el consumo de papel de las áreas de staff participantes*. Para 2020, se fijó una meta gradual de reducir 15% el consumo de papel por empleado con respecto a 2014.
Gestión de residuos	Seguimiento a la campaña de entrega, reúso y correcta disposición de tokens físicos devueltos a sucursal por clientes. Promoción del uso de Banorte Móvil y token celular para la sustitución del token físico.	Incentivar que nuestros clientes y el personal de la empresa muden del token físico al celular a través de campañas de comunicación, mostrando los beneficios que esta modalidad presenta. En 2015 se planteará una meta de reúso y reciclaje de tokens en función de los vencimientos de cada año.
Consumo de agua	Estimación del consumo anual de agua del 99% de GFNorte.	Implementar una metodología a corto plazo que permita cuantificar el consumo real de agua para GFNorte para determinar cuáles son las zonas y temporadas de mayor consumo, con el fin de medir el impacto de nuestras operaciones sobre este recurso natural. En 2015 se establecerá el objetivo de reducir el consumo de agua a cumplirse en 2020.

* En comparación con los años base correspondientes a cada área en el periodo 2010-2013.



Asimismo en GFNorte tomamos con seriedad los desafíos que representa el cambio climático por lo que, además de las acciones descritas para el uso eficiente de los recursos, realizamos un inventario y monitoreo de nuestras emisiones de gases de efecto invernadero a través de las siguientes iniciativas.

GEI México

Somos el primer grupo financiero en obtener el reconocimiento GEI2 del Programa GEI México, de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) mismo que busca desarrollar las capacidades de evaluación, contabilidad y reporte de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en las empresas participantes. A partir de 2015, nos apegaremos a las nuevas directrices del Programa GEI México. Por otra parte, reportaremos por primera vez en el Registro Nacional de Emisiones de acuerdo a la Ley General de Cambio Climático, el cual funciona como el instrumento de monitoreo de la Semarnat.

CDP

Por segundo año consecutivo, formamos parte del Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) de Latinoamérica, destacándonos en un papel de liderazgo por la exhaustividad y calidad de la información de cambio climático que divulgamos a inversionistas y mercado global a través del CDP.

Por otro lado, desde finales de 2014, en Banorte nos hemos adherido a tres iniciativas del proyecto Road to Paris del CDP, en preparación a la Cumbre del Clima de París, que tendrá lugar en diciembre del 2015.

Gestión de Riesgos Sociales y Ambientales

Así como hemos descrito la importancia del uso racional del capital natural en nuestras operaciones, también conocemos la relevancia que nos concede ser uno de los principales jugadores del sector financiero y la responsabilidad que representa el financiamiento a los más diversos proyectos con sus inherentes riesgos sociales y ambientales.

Estamos adheridos a los Principios de Ecuador desde marzo de 2012, lo cual nos ha permitido contar con un marco de trabajo para la identificación de riesgos, análisis y gestión socioambiental en las transacciones de proyectos de inversión superiores a \$10 millones de dólares.

Por otro lado, nuestro Sistema de Gestión Social y Ambiental (SEMS, por sus siglas en inglés) ha cumplido 2 años de operación desde finales de 2012, el cual ha sido una valiosa herramienta para identificar, gestionar, evaluar, prevenir, mitigar y compensar los riesgos asociados a la cartera crediticia de Banorte.

Los resultados del desempeño de estas 2 importantes herramientas de gestión del riesgo social y ambiental pueden consultarse en la sección de Valor Económico.

Declaración del Capital Natural

GFNorte tiene una participación activa de apoyo a esta declaración del sector financiero —de acuerdo con el compromiso asumido en la Cumbre de la Tierra Río +20— la cual está enfocada en trabajar hacia la integración de las consideraciones del capital natural en nuestros productos y servicios financieros en este siglo. GFNorte es líder de uno de los grupos de trabajo de esta iniciativa.



Somos el primer grupo financiero en México en obtener el reconocimiento GEI2 del Programa GEI México, de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat).

MÉXICO, una gran oportunidad

México se mantiene como una excelente opción para invertir. La apertura de la industria energética y el ambicioso programa de infraestructura, adecuaciones importantes al marco legal laboral y el fomento a programas de apoyo como vivienda, entre otras medidas, abren un panorama de competencia y crecimiento.

En Banorte, estamos listos para capitalizar estas oportunidades. De acuerdo con nuestro análisis, preveemos un crecimiento en el país de 3.6% y una importante oportunidad de participar en él financiando proyectos en los diversos sectores.



Energía

La reforma energética incide en toda la industria relacionada con la energía, incluyendo la eléctrica. Y si en el corto plazo la caída significativa en los precios del petróleo cambia el curso de los proyectos de inversión, la industria eléctrica, por el contrario —en especial las denominadas energías verdes— adquiere especial relevancia. Por otro lado, México no sólo cuenta con yacimientos inexplorados de alto costo de extracción; los yacimientos en aguas someras y convencionales en tierra con bajos costos de extracción —entre \$6 y \$20 dólares por barril— plantean proyectos muy rentables.



Infraestructura

El gobierno actual ha emprendido el Programa Nacional de Infraestructura más ambicioso de la historia, con proyectos valuados en 8% del PIB, que contemplan la combinación de inversión pública y privada. Esto representa una enorme ventana de oportunidad para activar la industria de la construcción en nuestro país.





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 si bien 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.



Vivienda

La reciente iniciativa para canalizar recursos y apoyar la industria de la vivienda en México —por un monto aproximado de \$370 mil millones de pesos, de los cuales hemos reservado \$35 mil millones para invertir en el sector, nos convierte en jugadores importantes. Además, Banorte pondrá a la disposición de sus clientes nuevos procesos y productos que potenciarán nuestra oferta, facilitando y reduciendo tiempos en el trámite de las hipotecas y créditos en general, tanto en las plazas donde ya tenemos una importante participación de mercado como en plazas donde aún no hemos llegado.



Seguros

La tendencia de la población mexicana de ser más consciente sobre los riesgos que enfrenta diariamente, los elevados costos derivados de un siniestro y la gran cantidad de adultos jóvenes son factores que han impulsado la demanda de seguros. Otro factor relevante son las recientes modificaciones a la regulación vehicular, particularmente el requerimiento de contar con un seguro de daños a terceros en las carreteras federales del país.



NOS TRANSFORMAMOS PARA MEJORAR 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.

Líneas de Negocio	Descripción
Banca Minorista	En Banorte apoyamos la economía mexicana con una amplia gama de productos y servicios financieros para nuestros clientes a través de:
Banca Patrimonial y Privada	Ofrecemos servicios y productos acordes con el perfil de inversión del cliente donde nuestra área de Banca de Inversión - Mercados de Capitales de Casa de Bolsa Banorte - Ixe, ofrece una amplia gama de opciones de financiamiento.
Banca Empresarial y Corporativa	Impulsamos el crecimiento de las empresas ofreciéndoles asesoría especializada y servicios para satisfacer sus necesidades día a día.
Banca de Gobierno	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.
Banca PyME	Estamos comprometidos en seguir apoyando a las pequeñas y medianas empresas con productos y servicios de calidad.
Filiales	Descripción
Banca de Ahorro y Previsión	Brindamos una oferta amplia de productos para garantizar la tranquilidad actual y futura de nuestros clientes.
Arrendadora Almacenadora y Factor	Complementamos los servicios de nuestra Banca Empresarial y Corporativa con productos especializados para un manejo integral del negocio.
Negocios Internacionales	Productos y servicios especializados para nuestros clientes de Banca Patrimonial y Privada, así como servicios de corresponsalía a nivel internacional.

NUESTRA PROPUESTA DE VALOR

Productos y servicios

Captación: cuentas de ahorro a la vista, cuentas de ahorro a plazo, fondos, nómina

Créditos: tarjeta de crédito, crédito de auto, crédito de nómina, crédito hipotecario

Canales: sucursales Banorte - Ixe, cajeros automáticos, corresponsales, terminales punto de venta, banca por internet, banca móvil

Casa de Bolsa: operadora de fondos, administración de activos, banca de inversión, mercado de capitales, mercado de dinero, fondos de inversión



Cuentas de cheques, tecnología, financiamiento, banca por internet, banca internacional, cash management



Productos y servicios

Seguros: auto, daño, vida, gastos médicos mayores, PyME

Afore: cuenta individual, atención especializada, integración de recursos, asesoría Infonavit

Pensiones: pago de pensiones del IMSS e ISSSTE

Arrendamiento, administración de flotillas, almacenadora, factoraje financiero

International Desk, Banorte - Ixe Securities, Uniteller, Inter National Bank



BANCA Minorista

Atención a clientes a través de la red de sucursales y cajeros automáticos, canales alternos y el Centro de Contacto, para quienes se ofrecen productos y servicios diferenciados y con un valor agregado de acuerdo a sus necesidades.

46



Desempeño 2014

Durante el año, se segmentaron nuestros más de 13 millones de clientes a nivel banco y se construyeron subsegmentos dentro de la Banca Minorista, en función a sus ingresos y características específicas definidas para cada grupo.

Esta base representó nuestro punto de partida, que nos permitirá diseñar y ofrecer soluciones financieras adaptadas a cada segmento, a través de los canales adecuados, mejorando así nuestra relación con nuestros clientes y nuestra rentabilidad.

A partir de herramientas analíticas de vanguardia, contamos ahora con la capacidad de entender mejor el comportamiento, las características y necesidades de nuestros clientes, con el fin de ofrecerles soluciones personalizadas.

Estas herramientas se están haciendo extensivas a nuestros ejecutivos de sucursal, facilitando su trabajo e impulsando la productividad. Al conocer el perfil de los clientes, se obtiene información que derivará en un servicio más personalizado y en mejores experiencias para nuestros clientes.

Perspectivas de Banca Minorista 2015

Continuaremos promoviendo el desarrollo de nuestros clientes con soluciones financieras empaquetadas, que les ofrezca las combinaciones más adecuadas a su perfil y fomenta nuestra relación con ellos, generando propuestas de valor para cada segmento y subsegmento de clientes.

De esta manera, nuestras campañas ya no se orientarán solamente a un producto, sino a generar valor a través de propuestas individualizadas para cada uno de nuestros

clientes, así como a impulsar soluciones empaquetadas para generar una mayor venta cruzada, satisfacción de los clientes y mejorar nuestra rentabilidad.

Impulsaremos también fuertemente el desarrollo y uso de nuestros canales alternos, tales como internet, cajeros automáticos y celulares, que deriven en una mayor productividad y comodidad para nuestros clientes.

Productos

Captación integral

\$497,922 millones de pesos en cartera

Nuestra captación registró un buen nivel de crecimiento con un 12%, con buena penetración entre nuestros clientes y una mezcla de captación más eficiente.

Registramos un incremento del 18% en captación vista, de 5% en nuestros depósitos de plazo y 4% en mesa de dinero.

Crédito al consumo

\$158,139 millones de pesos en cartera de crédito vigente

En Banorte, contamos con diversos productos de crédito dirigidos a distintos niveles de consumo. Nuestro interés como banco mexicano es servir de soporte a las familias mexicanas ofreciéndoles productos que fortalezcan su economía y les permitan tener una mejor calidad de vida.

Nuestra cartera de crédito al consumo mostró un incremento del 13%, ubicándose en \$158,139 millones de pesos.

Tarjeta de crédito

**\$23,209 millones de pesos en cartera de crédito vigente
14% de incremento respecto al año anterior**

Aun cuando la desaceleración económica impactó nuestras expectativas, registramos un crecimiento de 14% y ganamos participación al ofrecerle al cliente mayores beneficios. Estos alentadores resultados nos demuestran que aún tenemos gran potencial para seguir creciendo, por lo que continuaremos implementando estrategias que fortalezcan nuestro desempeño.

Sin duda, las diversas campañas implementadas durante el año fueron un importante soporte para obtener estos resultados. Entre ellas cabe destacar “1, 2, 3 por mí”, pensada para motivar a nuestros clientes con la oferta de tres productos —uno de ahorro, una tarjeta de crédito y el uso recurrente de internet— con el beneficio de no pagar anualidad; “De mí para mí”, de Ixe, ya muy bien posicionada, que ofrece a sus tarjetahabientes un amplio catálogo de productos entre los que pueden elegir, dependiendo del monto que firmen durante los meses de diciembre y enero; y la nueva campaña “2% del cashback” de Banorte, algo to-

talmente novedoso en el mercado, que ha tenido gran éxito y que consiste en devolverle a los tarjetahabientes que se registran en la página de internet para participar en el programa el 2% del monto firmado durante la época navideña.

Otra estrategia para impulsar el uso de tarjetas de crédito fue intensificar la relación con clientes y comercios, promoviendo el que nuestros clientes puedan pagar en meses sin intereses el importe de las compras realizadas en diversos establecimientos y cadenas comerciales.

Crédito automotriz

**\$11,074 millones de pesos en cartera de crédito vigente
3% de decremento respecto al año anterior**

En un mercado deprimido, la fuerte competencia de las armadoras de autos, que cuentan con mecanismos de financiamiento propios, afectó de manera considerable a toda la banca. Y si bien nosotros perdimos un punto de participación de mercado, seguimos siendo jugadores fuertes en este segmento, ocupando el 4o lugar en el mercado.

Crédito hipotecario

**\$89,758 millones de pesos en cartera de crédito vigente
10% de incremento respecto al año anterior**

Completamos el catálogo de productos para diferentes segmentos, con mejores propuestas. Un ejemplo de lo anterior es nuestra oferta de la tasa más baja del mercado —7.99%— para uno de los segmentos de nuestros clientes. También crecimos en la penetración de programas con entidades públicas dedicadas a fomentar la vivienda en México.



**Atendemos a más de
13 millones de clientes.**

Crédito de nómina

\$34,098 millones de pesos en cartera
30% de incremento respecto al año anterior

Continuamos enfocados en esta importante base de clientes, que este año creció notablemente, entre otros factores, por la compra del portafolio más grande de nóminas del mercado y a que cada vez más empresas y entidades de gobierno nos eligen como su banco para la dispersión de nómina a sus trabajadores.

Asimismo, debido a los elevados índices de cumplimiento de este amplio sector de clientes, incrementamos nuestra oferta de productos, lo que derivó en una buena penetración y amplió nuestra participación de mercado en todos los productos de crédito.

Perspectivas de productos 2015

Si bien nuestros productos registraron participación y crecimiento superiores a los del mercado, sabemos que aún tenemos un enorme potencial. Un área de oportunidad es seguir impulsando la banca electrónica y canales alternos con estrategias que busquen alternativas al uso del teléfono o la sucursal, por ejemplo que la redención de puntos sea válida sólo por internet o la devolución en efectivo de los programas de cashback se realice únicamente por mensaje en celular SMS.

Por otra parte, nos enfocaremos en mejorar la calidad de los portafolios y el costo de captación, privilegiando la rentabilidad sobre el crecimiento, e impulsaremos el uso de medios de pago eficientes y masivos, como la terminal punto de venta.

Canales

Buscamos acercarnos a nuestros clientes ofreciéndoles diversas opciones para realizar sus transacciones: desde la visita a la sucursal hasta canales que optimizan su tiempo al permitirles realizar sus operaciones las 24 horas del día, los 365 días del año y desde cualquier lugar. El programa Sumando representa la plataforma tecnológica para comunicar a todos los canales entre sí y para promover el uso de estos canales alternos, más eficientes y rentables, a través de los cuales se realizaron 1,800 millones de transacciones.

Canal tradicional

Sucursales

1,110 Banorte + 159 Ixe = 1,269

Tenemos una fuerte presencia en el país con nuestra red de 1,269 sucursales, en las que se realizan alrededor de 214 millones de transacciones al año. A partir de 2014,



Atendimos más de 800 millones de transacciones por internet.

implementamos un nuevo modelo de gestión comercial que convertirá a cada director de sucursal en estrategia de su propio negocio, gracias a la plataforma de inteligencia financiera que les permite a los ejecutivos cruzar información, conocer más a fondo a sus clientes y ofrecerles propuestas personalizadas. Hoy somos el tercer banco en número de sucursales, aunque en algunas regiones como el Norte, Centro y Occidente tenemos una mayor presencia que nos convierte en líderes indiscutibles.

Canales alternos

Cajeros automáticos

A través de 7,297 cajeros automáticos, se realizaron 587 millones de operaciones durante este año, un crecimiento del 12% respecto a 2013. Hemos comenzado a incursionar en la automatización de transacciones con cajeros multifuncionales que descarguen parte de las operaciones de depósito en efectivo que se realizan principalmente en ventanilla. Ya tenemos 200 cajeros con esta función y continuaremos instalando cajeros de última generación que acorten el tiempo de cada transacción, además de trabajar en mejorar nuestros tiempos por operación.

Banca por internet

Al cierre del 2014, más de 1.85 millones de clientes cuentan con Banorte por internet o Ixe Net, un crecimiento del 18% respecto a los 1.57 millones del 2013; a través de este canal se realizaron casi 827 millones de transacciones totales, que representan un crecimiento interanual de 17%. Por su parte, en Banca Electrónica atendimos 422,568 cuentas, de las cuales 190,825 eligieron que sus estados de cuenta les fueran enviados por correo electrónico y 153,154 han habilitado la opción de no envío a domicilio, optando en ambos casos por la opción Paperless. Esto representa un aumento del 12% y 7%, respectivamente, en comparación con 2013.

Banca telefónica

53 millones de llamadas atendidas

A través del Centro de Contacto “Don Roberto González Barrera” nuestros clientes pueden obtener información y asesoría de nuestros productos y servicios, activar sus tarjetas, realizar operaciones y contratar seguros.

Se atendieron 53 millones de llamadas de entrada, un 8% más que en 2013 y 16.2 millones de salida, 6% menos que en 2013. Con el fin de mantener los niveles de eficiencia y calidad en la atención a nuestros clientes, se continúa con la aplicación de encuestas para tener el pulso de la “voz del cliente” y mejorar su experiencia.

Banca móvil

A través de la plataforma de servicios financieros móviles, brindamos una solución global, eficiente, segura y sustentable a todos nuestros clientes, ya que ésta es compatible con las principales plataformas móviles de teléfonos inteligentes y de celulares de gama baja, además de que no existe una dependencia con las compañías prestadoras de servicios de telefonía celular.

Un servicio ofrecido a través de Banorte Móvil es Pagomóvil Banorte, en donde se pueden realizar compras en cualquier comercio electrónico en México, con tarjeta de débito o crédito. El servicio genera en el celular una tarjeta virtual que permite realizar compras por internet de un modo totalmente seguro y sin proporcionar los datos reales de la tarjeta. Este servicio es único en México y evita fraudes, clonaciones, cargos duplicados y no reconocidos.

En 2014, más de 247 mil clientes utilizaron el servicio de Banorte Móvil, lo cual representa un crecimiento del 29% respecto a los 192 mil clientes de 2013. Éstos llevaron a cabo más de 43 millones de transacciones totales, un incremento de 97% con respecto al año anterior.

A partir de 2014 este servicio ya puede ser contratado a través de nuestra red de cajeros automáticos. Asimismo, se incorporaron dos nuevas funcionalidades en este canal: i) el pago de servicio de teléfono (Telmex) y luz (CFE) a través de la lectura del código de barras, evitando así la captura manual, optimizando tiempos y mitigando errores y ii) el servicio gratuito de “Notificaciones”, el cual opera a través de Mensajes Push, y ha incrementado la tasa de contacto en nuestra comunicación directa con los clientes, posicionando así a Banorte como uno de los más innovadores en el mercado.

Al cierre de 2014 se contaba con 208,306 tokens celulares, un aumento del 95% respecto al mismo periodo del año anterior.

Terminales punto de venta

El número de TPVs, ascendió a más de 162 mil, de las cuales más de 28 mil pertenecen a la red de Ixe, representando así un incremento del 15% anual.

Al cierre de diciembre de 2014, ocupamos la segunda posición del mercado, con una participación del 22%, de acuerdo a la CNBV.

En 2014, el número de transacciones ascendió a 224 millones, representando un incremento del 38% anual. El monto facturado alcanzó los \$167,300 millones de pesos, un incremento anual del 4.5%, superior en 5 puntos base respecto al del mercado de acuerdo a PROSA (agencia de compensación para transacciones a través de ATMs, TPVs y tarjetas de crédito). Con este crecimiento, se logró ubicar a nuestra unidad de Negocio Adquirente en el 3er lugar a nivel nacional de facturación con un 14% de participación en mercado por este concepto.

Corresponsalías

A través de las corresponsalías apoyamos la bancarización y prestamos un servicio que contribuye al bienestar de miles de mexicanos que no cuentan con acceso a los servicios financieros.



Somos el 2º banco en terminales punto de venta.

Las alianzas estratégicas realizadas por Banorte con diferentes contrapartes, han permitido aumentar nuestra participación de mercado, permitiéndonos estar a la disposición de nuestros clientes más cerca y en horarios más convenientes.

Banorte se ha posicionado como un jugador muy importante en este mercado. Al cierre del 2014, se contaba con 5,400 puntos de contacto a través de 7-Eleven (1,867), Telecomm - Telégrafos (1,676), Tiendas Extra (1,112), Soriana (634), Grupo Control con las marcas Del Sol y Woolworth (77) y NetPay (34) representando un incremento del 30% respecto a las 4,147 del 2013.

En 2014 hubo un incremento anual del 44% en las transacciones totales realizadas en la red de corresponsales bancarios, al pasar de 5.9 millones a 8.5 millones.

Perspectivas de canales 2015

Concentraremos esfuerzos y estrategias para fortalecer el uso de los canales que ahora están a disposición de nuestros clientes, gracias a las nuevas herramientas tecnológicas. Y una vez que concluyamos la implementación de los tres canales en los que los clientes interactúan con mayor frecuencia —banca electrónica, banca móvil y cajeros automáticos— estamos seguros de que el número de transacciones realizadas por estos medios registrará un incremento considerable. Una medida para lograrlo será instalar para el año próximo cajeros multifuncionales en 50% de nuestras sucursales.



Incrementamos 44% las transacciones totales realizadas en la red de corresponsales bancarios.

BANCA Patrimonial y Privada

Asesoría financiera especializada, a través de un servicio personalizado con una amplia oferta de productos de inversión acordes al perfil de inversión de nuestros clientes.

51



Desempeño 2014

En Banca Patrimonial y Privada ofrecemos servicios personalizados para clientes sofisticados, a los cuales se les asesora según sus necesidades financieras y su perfil de inversión a través de una diversa oferta de productos con la cual el cliente tendrá una cartera diversificada y acorde a los riesgos de su perfil de inversión.

2014 presentó dos retos principales: la volatilidad que prevaleció en el año y afectó nuestro negocio, ya que incidió en el ánimo de los clientes, aumentando la aversión al riesgo y productos con ese perfil; y sobresalir en una industria que cada vez ofrece productos más estandarizados.

En Banorte hicimos frente a estos retos y agregamos valor con un modelo absolutamente personalizado y de calidad, que nos permite identificar los objetivos de cada cliente y ofrecerle soluciones a la medida a través de nuestro reconocido equipo de promotores especializados. Como complemento de este servicio, muy pronto pondremos a su disposición aplicaciones móviles que le permitirán tener acceso a nuestros productos de manera fácil, eficiente y

amigable; recibir información para la toma de decisiones y hacer consultas diversas.

Perspectivas de Banca Patrimonial y Privada 2015

Apoyados en el programa institucional para la correcta segmentación de nuestros clientes, buscaremos captar a aquellos que correspondan al perfil de nuestra banca, para darles la atención que nos distingue, a través de una oferta de valor robusta que agregue valor para nuestros clientes.

También tenemos previsto ampliar el uso de la tecnología, de manera que nuestros clientes cuenten con una herramienta ágil para tener acceso a productos que nos distinguen y que generen valor.

Continuaremos ampliando nuestro portafolio, integrando cada vez más productos alternativos relacionados con sectores o tendencias como fondos verdes. Si bien se trata de un tema incipiente en el país, ofrecer acceso a estos fondos mexicanos nos agrega valor y nos diferencia de nuestros competidores.

BANCA Empresarial y Corporativa

Soluciones financieras integradas para clientes empresariales y corporativos a través de diversos tipos de financiamiento especializado, incluyendo créditos estructurados, créditos sindicados, financiamiento para adquisiciones y planes de inversión, entre otras.

52



Desempeño 2014

Banca Empresarial y Corporativa

Con el objetivo de desarrollar a nuestros clientes y buscar los productos más rentables, hemos cambiado el enfoque: no sólo tener más productos sino, a partir de un diagnóstico, conocer cuáles son aquellos productos y servicios más rentables requeridos por la empresa y que podamos ofrecerle. Queremos ser el banco principal de nuestros clientes diseñando productos específicos que puedan ayudar a su crecimiento.

Gran énfasis en la Banca Transaccional, una nueva área cuyo objetivo es dar soporte para el manejo de grandes

volúmenes de operaciones de nuestros clientes. Gracias a la participación de esta área, y derivado de la estrategia dirigida a la atención a clientes para productos seleccionados, se logró un crecimiento muy por arriba del mercado, elevando así nuestra participación.

En términos de financiamiento, la prioridad en el año fue obtener una mayor diversificación en los sectores en los que ya tenemos participación, principalmente energía, en donde actualmente apoyamos de manera importante proyectos de energías renovables. Adicionalmente, buscamos profundizar nuestra presencia en las áreas de infraestructura, petróleo y gas.

Por otra parte, se recibieron varios prepagos por parte de nuestros clientes, por lo que diseñamos estrategias para alcanzar una mayor penetración entre clientes actuales y potenciales.

Banca Agropecuaria

En Banorte sabemos que si el campo crece, México crece. Es por ello que contamos con una sólida participación en el sector agropecuario, financiando proyectos para impulsar el desarrollo del campo.

Este año, sobresalen los financiamientos que otorgamos a proyectos para el mejoramiento en la conducción y uso del agua, como para módulos de riego por \$56 millones de pesos, principalmente en Sinaloa. También destacan los proyectos para promover la tecnificación del riego a nivel parcela por \$16 millones de pesos; \$7.5 millones de pesos para propósitos forestales; \$6.7 millones de pesos para proyectos sustentables y \$2.2 millones de pesos para generación de bioenergía.

Así también, logramos un impacto significativo a través del programa de financiamiento rural a poblaciones o comunidades menores de 50 mil habitantes, por \$367 millones, que instrumentamos por medio de los programas operados en conjunto con FIRA, Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura.

Perspectivas Banca Empresarial y Corporativa 2015

En el mediano plazo, buscamos una mayor especialización en sectores de gran crecimiento en el país, tales como infraestructura, industrial, energía y agropecuario.

También estamos trabajando arduamente para fortalecer las diferentes áreas de productos y canales, así como las sinergias con las bancas transaccional, internacional, de inversión y de financiamiento estructurado, con el fin de ofrecer a nuestros clientes un servicio integral que les dé un mayor valor agregado y les ayude a alcanzar sus objetivos de crecimiento.

Perspectivas Banca Agropecuaria 2015

A través del financiamiento agropecuario, buscamos identificar y dar seguimiento al desarrollo de proyectos en este sector. Para el 2015, en conjunto con FIRA, nuestro objetivo es incrementar el financiamiento a la agricultura familiar, desarrollar proveedores de la gran empresa, apoyar a la población del sector del sur-sureste, así como proyectos sostenibles, bioenergía y sustentabilidad, forestales, uso eficiente del agua y energía.



En Banorte sabemos que si el campo crece, México crece.

BANCA de Gobierno

Servicios financieros especializados a los sectores federal, estatal, municipal, organismos descentralizados y a otras entidades como instituciones de seguridad social, sindicatos y fideicomisos públicos.



Desempeño 2014

Banca de Gobierno Federal

En este importante segmento de negocio apoyamos al gobierno federal, gobierno del Distrito Federal y a las empresas paraestatales, ahora empresas productivas del Estado, como son CFE y Pemex.

2014 fue un año de grandes retos, muy intenso en cuanto a las grandes reformas estructurales emprendidas por nuestro gobierno. Este proceso también presentó grandes oportunidades para nuestro grupo, como fueron crecimientos importantes en captación, 40%, crédito, 122%, ingresos no financieros, 76%, con un índice de cartera vencida del 0%.

Banorte ha sido pionero en su historia y esta unidad de negocio no es la excepción. Somos innovadores e incursionamos en nuevos modelos de atención, diversidad de productos y servicios financieros, generales y especializados, con base en las necesidades específicas de nuestros clientes. Continuamos consolidando la estrategia de especialización por segmento y perfil del sector público a partir de la propia organización del gobierno, fortaleciendo la calidad y experiencia del personal que integra esta área de negocio.

Resalta el crecimiento en crédito, básicamente CFE y Pemex, que presentaron de manera inusual la oportunidad de convertirnos en su principal banco en moneda nacional, colocando más de \$31 mil millones de pesos.

De la misma manera, participamos como agente en múltiples colocaciones en el mercado bursátil del sector, por un monto superior a los \$74 mil millones de pesos a entidades como Fovissste, Pemex y CFE. Nuestro portafolio de nóminas a empleados de gobierno creció 24% —a 1,203,172 empleados— lo que significó un crecimiento de 35% en la colocación de crédito de nóminas, para llegar a \$12,543 millones de pesos. Esto refleja la afinidad y lealtad de los trabajadores con el Banco Fuerte de México.

Cabe resaltar que el área trabaja de la mano con prácticamente todas las filiales y áreas de negocio del grupo, como son Afore XXI-Banorte, Seguros Banorte —con un importante portafolio de primas del sector— así como con Banca Minorista, Mayorista y áreas de producto, operación y apoyo del grupo, sin lo cual no sería posible avanzar a la velocidad que el mercado demanda, con los resultados antes expuestos.

Banca de Gobierno Estatal y Municipal

Somos una banca de relación con el portafolio más grande de GFNorte —22%— un portafolio amplio y bien estructurado que avala nuestra solidez y se traduce en una de las Carteras más sanas de la institución.

Tuvimos un año excepcional para nuestra línea de negocio ya que, ante las perspectivas del entorno, creamos oportunidades con asesorías y productos financieros más sofisticados. Nuestra enorme cercanía con los clientes nos permite potenciar negocios adicionales y generar un ingreso recurrente, sólido y creciente para el banco. Asimismo, atraer un nuevo crédito o realizar una reingeniería financiera para algún estado o municipio es una puerta de entrada a diferentes productos tales como nómina, crédito de nómina, créditos y productos diversos para

empleados y oficinas de gobierno, así como para colocar productos financieros especializados con alto impacto en los ingresos.

Como líderes en el otorgamiento de crédito a entidades gubernamentales, hemos apoyado el crecimiento del país financiando grandes obras de infraestructura en todos los estados, tales como puentes, carreteras, acueductos, presas, y obras de gran trascendencia tanto económica como social.

Perspectivas Banca de Gobierno Federal 2015

La estabilidad fiscal y las reformas estructurales anuncian un giro positivo en las condiciones que prevalecerán en el futuro próximo, ya que representan oportunidades para transformar al país, al convertirnos en una economía más global y competitiva. En este sentido, la banca tiene grandes retos, sobre todo tecnológicos, para competir con bancos a nivel mundial.

En Banca de Gobierno Federal, queremos mantener el liderazgo en el otorgamiento de crédito a las grandes paraestatales. Una gran oportunidad se abre con las reformas implementadas por el gobierno en diversos sectores: educación, infraestructura y energético, y estaremos listos para aprovecharlas.

Perspectiva Banca de Gobierno Estatal y Municipal 2015

En lo que toca a Banca de Gobierno Estatal y Municipal, prevemos que, durante la segunda mitad del año, se abrirán oportunidades para brindar asesorías y opciones de reingeniería financiera a diversos estados, además de nuevos proyectos para apoyarlos en temas como la bancarización de sus ingresos y recaudación.



Una gran oportunidad se abre con las reformas implementadas por el gobierno en diversos sectores: educación, infraestructura y energético, y estaremos listos para aprovecharla.

BANCA PyME

Productos y servicios financieros a las pequeñas y medianas empresas mediante soluciones de ahorro e inversión, financiamiento, tecnología y seguros empresariales adaptados al tamaño y volumen de transaccionalidad de cada empresa.

56



Desempeño 2014

Por su relevante papel económico y social en el país —generadoras de 72% del empleo y 52% del producto interno bruto (PIB)— en Banorte creamos la Banca PyME integrando al segmento, producto y canal bajo una misma dirección. Dicha acción nos ha permitido atender con mayor eficiencia y oportunidad a nuestros clientes ofreciendo los productos y las soluciones acordes con sus necesidades. Atendemos a diversos sectores económicos tales como maquilador, textil, constructor, energético, comercial y servicios, contribuyendo de esta manera no sólo al desarrollo regional sino al desarrollo de México.

En 2014 la Banca PyME logró un crecimiento del 30% en captación, así como un sólido incremento en nóminas de 23%, y de facturación en terminales punto de venta de 33%. Lo anterior acompañado de un portafolio de crédito superior a los \$30 mil millones de pesos.

Con el objetivo de diversificar nuestras soluciones de financiamiento para atender a personas físicas con actividad empresarial bajo el régimen de incorporación fiscal, lanzamos este año Microapoyo Banorte, un producto de financiamiento accesible para impulsar su negocio, sin necesidad de recurrir a un crédito personal.

Adicionalmente logramos robustecer las propuestas de valor agregado incluidas en nuestro portal Círculo PyME, incluyendo temas relevantes, herramientas para hacer negocio mediante la interacción entre nuestros clientes, promociones y campañas, las cuales incluyeron diversos Eventos PyME en el país, que representan espacios para promover la educación financiera, así como la oferta de servicios del Negocio PyME de Banorte.

Perspectivas Banca PyME 2015

La transformación tecnológica nos habilitará con una plataforma de vanguardia, lo que resultará en tener la mejor propuesta de servicios para las PyMEs mexicanas en función de su actividad y sector económico.

Nos enfocaremos en el crecimiento de nuestro portafolio de crédito mejorando la calidad de la cartera e incrementando nuestra rentabilidad, lo anterior mediante la oferta de nuevos servicios y productos de financiamiento.

Esperamos un 2015 con mayor dinamismo como resultado de las recientes reformas del país. Sin duda la Banca PyME de Banorte seguirá siendo una gran protagonista en los servicios financieros para este sector.

FILIALES DE GFNorte

El sector Banca de ahorro y Previsión, Arrendadora y Factor Banorte y Negocios Internacionales son las filiales de GFNorte a través de las cuales amplía sus servicios financieros para públicos específicos, tanto en México como en Estados Unidos.

57



Sector Banca de Ahorro y Previsión Desempeño 2014

Seguros

Ofrecemos servicios de protección y previsión en los ramos de autos, daños, gastos médicos y vida, tanto a través de Banca Seguros, la línea que ofrece soluciones de seguros a clientes del grupo financiero por medio de sus distintos canales de distribución, así como por el canal tradicional compuesto por agentes y corredores. De igual manera participamos en licitaciones a nivel federal, estatal y municipal.

Los ingresos y resultados del año fueron positivos, lo cual nos ha permitido incrementar de manera constante nuestra participación en las utilidades de GFNorte.

Afore

Afore Banorte es la administradora de fondos para el retiro más grande de México y la segunda en Latinoamérica. Actualmente manejamos 25 centavos de cada peso de los trabajadores del país, lo cual nos da ventajas en términos de escala: los costos más bajos de operación y el potencial para tener áreas de operación, inversión y servicio robustas, cuya labor se traduce en mayores beneficios para nuestros clientes, como lo es la menor comisión de las empresas privadas que conforman la industria.

La Afore representa aproximadamente un tercio de los activos administrados por el Grupo Financiero. Buscamos invertir en fondos que agrupan a empresas con prácticas de gobierno corporativo sanas; conforme a la normatividad, administramos cuatro fondos de ahorro, que varían de acuerdo con la edad de los trabajadores. Adicionalmente fomentamos el ahorro voluntario de nuestros clientes para que puedan alcanzar una mejor pensión. Por el tamaño de fondos que tenemos, somos líderes en el mercado financiero de nuestro país.

Pensiones

En el mercado de pensiones derivadas de la seguridad social nos posicionamos como el segundo lugar en términos de primas, con una participación de mercado del 37% y fuimos el jugador que creó más valor en la industria.

Al implementar proyectos como la comprobación electrónica de supervivencia, mejoramos la experiencia de nuestros clientes e incrementamos nuestra ventaja competitiva.

Perspectivas Sector Banca de Ahorro y Previsión 2015

En la empresa de seguros, tenemos un gran potencial para crecer el negocio en todos los productos de crédito y de captación. Un gran avance es haber incluido la opción del seguro en los contratos únicos. Otra importante área de oportunidad son los seguros no asociados a productos de captación ni de crédito, que tenemos en la red de manera independiente: automóvil, hogar, vida, accidentes y gastos médicos, así como ventas en cajeros automáticos.

En cuanto a la Afore, el reto para la industria en general es operar con una mayor racionalidad comercial en los traspasos de cuentas que beneficie a trabajadores e instituciones. En términos de rentabilidad, el foco deberá ponerse en el tamaño de los fondos en administración. También es importante seguir creciendo el fondo voluntario, en el cual ya somos líderes.

Continuaremos siendo líderes en la creación de valor en pensiones, 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.

Arrendadora y Factor Banorte

Desempeño 2014

Durante el 2014, Arrendadora y Factor Banorte alcanzó una utilidad de \$700 millones de pesos, aumentando un 17% con respecto al año anterior, el ROE se ubicó en 20%; el Índice



En el mercado de pensiones derivadas de la seguridad social nos posicionamos como el segundo lugar en términos de primas.

de Cartera Vencida fue relativamente bajo 0.9% y el Índice de Cobertura ascendió a 170.5%.

Arrendamiento

A pesar del difícil entorno que se vivió, crecimos de forma importante en el rubro del arrendamiento; especialmente en la modalidad de arrendamiento puro, con un crecimiento del 6%, como resultado de los cambios en la miscelánea fiscal, así como del mercado, que ha comenzado a comprender las bondades que ofrece. Es importante resaltar que este último factor es resultado de nuestras ventajas competitivas, como son: respuesta rápida e inmediata, la experiencia de nuestros asesores, el conocimiento de las necesidades de nuestros clientes y la capacidad de crear la solución de arrendamiento a la medida. Algunos ejemplos son los programas de arrendamiento de flotillas y de inmuebles, que nos han permitido concretar operaciones con empresas internacionales de primer nivel, que a pesar de haber sido referenciadas en su país de origen a otras instituciones de crédito, optan por nuestros servicios como resultado de la atención, conocimiento y rapidez.

Lo anterior ha dado como resultado que tengamos el primer lugar en el mercado de acuerdo con la Asociación Mexicana de Sociedades Financieras de Arrendamiento, Crédito y Factoraje (AMSOFAC).

Factoraje

Nuestro portal propio de Factoraje a través de Bxl nos ha permitido dar atención al mercado del factoraje electrónico de una forma ágil y eficiente, con ventaja sobre la competencia en cuanto a tiempos de respuesta, pues las operaciones se efectúan en tiempo real con resultados inmediatos a los clientes.

Almacenadora

Contamos con una almacenadora, una empresa profesional a través de la cual realizamos la administración de bodegas y la emisión de certificados para garantizar los créditos de habilitación; también ofrecemos la comercialización de inventarios.

Perspectivas Arrendadora y Factor Banorte 2015

Aunque prevemos un año de lento crecimiento y fuerte competencia, buscaremos incrementar nuestro portafolio un 18.9% y mantener un ROE de 13.5%. Dada la nueva base gravable de impuestos del 2015, complementaremos nuestro portafolio de arrendamiento con administración de flotillas, lo cual nos dará una ventaja competitiva en el mercado. Asimismo buscaremos penetrar más nuestro producto de factoraje con los clientes de Grupo Financiero Banorte.

Negocios Internacionales

Desempeño 2014

En Estados Unidos, nuestra filial Inter National Bank tuvo resultados positivos, se logró un crecimiento del 16% en cartera de crédito manteniendo la calidad en el portafolio. Asimismo, se registró un incremento en la utilidad neta derivado del apalancamiento operativo y una reducción de gastos no financieros. Los niveles de capital permanecen fuertes.

Para nuestra plataforma de pagos internacionales Uniteller fue un año sin precedentes, tuvo un crecimiento de 163% en utilidades y de más de 65% en transacciones contra el año anterior —los más de 8 millones de transacciones se traducen en alrededor del 14% de las remesas procesadas de Estados Unidos a México. Nuestra Red Uniteller consta de 30 mil puntos de pago, operamos en 42 entidades de la Unión Americana y en 17 países, además de México y Estados Unidos. Asimismo, fortalecimos nuestro posicionamiento como una empresa líder en el sector a través de nuevos acuerdos con empresas como Western Union, Wells Fargo y Farmacias Guadalajara.

Banorte - Ixe Securities, nuestra filial en Nueva York, sigue ofreciendo una gama de alternativas de inversión principalmente para nuestra base de clientes de Banca Patrimonial de Casa de Bolsa Banorte - Ixe en México. 2014 fue un año de retos dado el entorno regulatorio en Estados Unidos; uno de los principales logros fue cambiar el modelo de operación que sin lugar a dudas derivará en una mejor atención por parte de nuestros especialistas hacia nuestros clientes.

En México, para nuestros clientes que tienen necesidades de servicios internacionales y de comercio exterior, implementamos un nuevo modelo de negocio, que dentro de sus principales características contempla un esquema de atención con ejecutivos especializados. Esto nos permitirá cubrir mejor las necesidades de nuestros clientes y crecer de manera importante el negocio de Comercio Exterior. Asimismo, a través de las relaciones establecidas en el último par de años con instituciones financieras del exterior, hemos incrementado de manera importante el flujo de negocio referenciado. La iniciativa del International Desk ya cuenta con más de 100 empresas extranjeras de reciente establecimiento en México.

Perspectivas Negocios Internacionales 2015

En Estados Unidos, tenemos como objetivo incrementar la participación en el mercado cuidando la calidad de los activos y el entorno regulatorio. Asimismo en 2015 estamos lanzando una plataforma para enviar remesas por internet y una tarjeta prepagada, lo cual reduce el costo de las remesas, haciéndolas más accesibles para los migrantes en Estados Unidos y sus familiares en nuestro país.

En México, nuestro objetivo es ampliar la oferta de productos en financiamiento al comercio exterior, así como incrementar de manera sostenida la cartera de clientes y programas de referencia atendidos por el International Desk.



GOBIERNO Corporativo

Convencidos de que el Gobierno Corporativo es uno de nuestros elementos esenciales en la estrategia de crear valor, el Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte se guía por estándares que garanticen que cada decisión y cada acción salvaguarden los intereses de accionistas, clientes, empleados, proveedores y comunidades, brindándole a la institución fortaleza y estabilidad.

Entre las funciones del Gobierno Corporativo está la de proporcionar los elementos necesarios para lograr el funcionamiento eficaz y eficiente de los órganos de gobierno reflejándose directamente en la transparencia de la toma de decisiones así como promover mecanismos que permitan regular las relaciones entre los accionistas, los órganos de gobierno, la administración y los terceros interesados.

En este sentido, para garantizar un sano Gobierno Corporativo, se han establecido los siguientes Órganos de Gobierno:

- Consejo Asesor
- Comité de Auditoría y Prácticas Societarias
- Comité de Políticas de Riesgo
- Comité de Recursos Humanos
- Comité de Nominaciones

los cuales se conforman por miembros del Consejo de Administración de GFNorte o Consejeros Independientes, con la participación de funcionarios de la propia institución en algunos de ellos. Asimismo, se constituyó el Comité de Desarrollo de Talento, que apoya el desarrollo del capital humano de GFNorte.

GFNorte cuenta con un Consejo de Administración integrado por 15 miembros, siendo 10 de ellos independientes. De igual forma, cada miembro propietario cuenta con un suplente, resultando 28 hombres y 2 mujeres, cuyo rango de edad fluctúa entre los 38 y los 73 años.

Consejo de Administración

Consejeros Propietarios

Guillermo Ortiz Martínez ⁽¹⁾	Presidente
Carlos Hank González ⁽²⁾	Propietario
David Villarreal Montemayor	Propietario
Everardo Elizondo Almaguer	Propietario Independiente
Alfredo Elías Ayub	Propietario Independiente
Herminio Blanco Mendoza	Propietario Independiente
Adrián Sada Cueva	Propietario Independiente
Patricia Armendáriz Guerra	Propietario Independiente
Armando Garza Sada	Propietario Independiente
Héctor Reyes-Retana y Dahl	Propietario Independiente
Juan Carlos Braniff Hierro	Propietario Independiente
Miguel Alemán Magnani	Propietario Independiente
Alejandro Burillo Azcárraga	Propietario Independiente
Juan Antonio González Moreno	Propietario
Alejandro Valenzuela del Río ⁽³⁾	Propietario

Consejeros Suplentes

Graciela González Moreno	Suplente
José María Garza Treviño	Suplente Independiente
Alberto Halabe Hamui	Suplente Independiente
Isaac Becker Kabacnik	Suplente Independiente
Manuel Aznar Nicolín	Suplente Independiente
Eduardo Livas Cantú	Suplente Independiente
Roberto Kelleher Vales	Suplente Independiente
Ramón A. Leal Chapa	Suplente Independiente
Julio César Méndez Rubio ⁽⁴⁾	Suplente Independiente
Guillermo Mascareñas Milmo	Suplente Independiente
Lorenzo Lazo Margain	Suplente Independiente
Alejandro Orvañanos Alatorre	Suplente Independiente
Juan Antonio González Marcos	Suplente
José Marcos Ramírez Miguel	Suplente
Jesús O. Garza Martínez	Suplente

⁽¹⁾ El Dr. Guillermo Ortiz Martínez fungió como Presidente del Consejo de Administración hasta el 31 de diciembre de 2014

⁽²⁾ El Lic. Carlos Hank González entró en funciones como Presidente del Consejo de Administración a partir del 1º de enero de 2015

⁽³⁾ El Dr. Alejandro Valenzuela del Río dejó de formar parte del Consejo de Administración a partir del 20 de noviembre de 2014

⁽⁴⁾ Don Julio César Méndez Rubio dejó de formar del Consejo de Administración a partir del 10 de junio de 2014

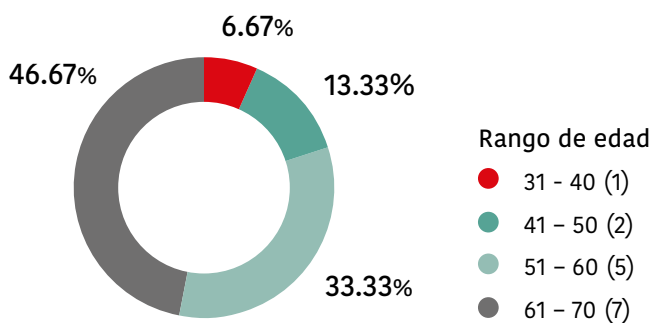
Secretario No Miembro

Héctor Ávila Flores

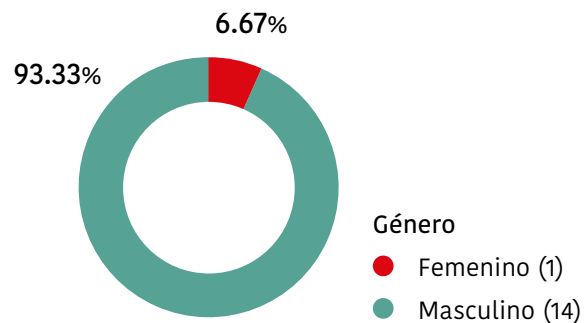
G4-35, G4-42, G4-56, G4-LA12



Composición del Consejo de Administración por rango de edad



Composición del Consejo de Administración por género



Cada vez que surge la necesidad de actualizar los documentos de control interno —entre ellos la Misión, la Visión, los Valores y el Código de Conducta— o de desarrollar nuevos lineamientos, estrategias y políticas relativas a los impactos económico, social y ambiental de la organización, éstos se someten a revisión y autorización del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias.

Uno de nuestros elementos esenciales en la estrategia de crear valor es contar con un Gobierno Corporativo fuerte.

SEMBLANZA

Consejeros

62



Carlos Hank González

Presidente del Consejo de Administración a partir del 1° de enero de 2015

Carlos Hank González ha desarrollado una sólida trayectoria de más de 20 años en niveles de dirección estratégica del sector privado, destacando dos características clave: resultados claros, medibles y contundentes; y construcción de una institucionalidad de largo plazo. A sus 43 años, se le reconoce como empresario, financiero, orgulloso mexicano y hombre de familia. Es Licenciado en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas por la Universidad Iberoamericana.

En 1997 fue nombrado Director General de Interacciones Casa de Bolsa, en el año 1999 Director General de Banco Interacciones y en el año 2000 Director General de Grupo Financiero Interacciones (GFI). Al inicio del año 2003 se convierte en Director General Adjunto de Grupo Financiero Banorte y hacia finales del mismo regresa a la Dirección General de Grupo Financiero Interacciones 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. Por su parte, en Gruma, líder mundial en la producción de harina de maíz y tortilla con presencia en más de 100 países, Carlos Hank González ha jugado un papel fundamental a partir de diciembre de 2012, mes en que ocupó la Vicepresidencia del Consejo de Administración y se integró al Comité Ejecutivo para diseñar una estrategia financiera sana, responsable y que generó valor para la empresa.

Con fecha 7 de octubre de 2014, deja la Dirección General de Grupo Financiero Interacciones y el 20 de noviembre de 2014 el Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte lo designó por decisión unánime Presidente del mismo, efectivo a partir del 1° de enero de 2015.



David Villarreal Montemayor

Propietario

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en octubre de 1993. 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 IPADE. Es Director General y accionista mayoritario de Artefactos Laminados, S. A. de C.V. 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 SISMEM, Sistemas Mexicanos, S.A. de C.V.



Everardo Elizondo Almaguer

Propietario Independiente

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en abril del 2010. 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. Fue fundador y primer director de la Escuela de Graduados de la Facultad de Economía de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Ocupó la Dirección de Estudios Económicos del Grupo Industrial Alfa (hoy Grupo Alfa). Fundó la empresa de consultoría Index, Economía Aplicada, S.A. Fue Subgobernador del Banco de México. Es Profesor de la Cátedra de Finanzas Internacionales de la EGADE, Business School, ITESM. Es miembro del Consejo de Administración de varias empresas.



Alfredo Elías Ayub

Propietario Independiente

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en abril de 2012. Es Ingeniero Civil de la Universidad Anáhuac y cuenta con un MBA en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. 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. Actualmente es Presidente del Consejo de Administración de Promociones Metrópolis, S.A. de C.V. y miembro del consejo de Iberdrola USA y Rotoplas.



Herminio Blanco Mendoza

Propietario Independiente

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en abril del 2005. Es Licenciado en Economía del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y cuenta con un Doctorado en Economía por la Universidad de Chicago. Ha colaborado en cuatro diferentes sexenios en el gobierno federal en México, dentro de los cuales se implementaron las reformas que lograron que México sobresaliera exitosamente en el sistema económico mundial. Fue Secretario de Comercio y Fomento Industrial (1994-2000), Subsecretario de Negociaciones Comerciales Internacionales (1993-1994); Subsecretario de Comercio y Fomento Industrial (1988-1990); Miembro del Consejo Económico de Asesores del Presidente de México (1985-1998) y Asesor del Secretario de Hacienda y Crédito Público (1978 -1980).

El Dr. Blanco fue uno de los miembros del gabinete del Presidente Ernesto Zedillo (1988-2000) y Jefe de la Negociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, TLCAN (1990-1993). Fue el responsable de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea y de siete tratados de libre comercio con 10 países latinoamericanos y con Israel.

En el 2002 fundó Soluciones Estratégicas, empresa de consultoría especializada a resolver asuntos en materia de negociaciones comerciales internacionales y de inversión. Es socio fundador y presidente ejecutivo de IQOM, Inteligencia Comercial, un medio electrónico que da seguimiento diario sistemático de todas las medidas relacionadas con el comercio internacional y que inciden sobre las empresas que tienen interés en hacer negocios en México y con México. Es miembro de diversos Comités incluyendo Arcelor Mittal US y Arcelor Mittal México, Bladex (Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, NYSE). Es miembro del Consejo de Banorte, de Cydsa, S.A. de C.V., de FIBRA 1, de Monterrey Global Ventures y de la United States Chamber of Commerce Foundation; es también miembro del Comité Internacional de Asesores de Mitsubishi Corporation y asesor de empresas como Mitsubishi Heavy Industries, Isuzu, Panasonic, Sumitomo y Autodesk.



Adrián Sada Cueva

Propietario Independiente

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en abril del 2013. Es Licenciado en Negocios del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y cuenta con una Maestría en Negocios en la Universidad de Stanford. 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. 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. Adicionalmente, es miembro de los consejos de Comegua, Club Industrial de Monterrey, de la Universidad de Monterrey y del Consejo Directivo de la Cámara de la Industria de Transformación (CAINTRA).



Patricia Armendáriz Guerra

Propietario Independiente

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en abril del 2009. Es Actuario Matemático de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), además de contar con una Maestría en Economía de la misma Institución, así como un Doctorado en Economía de la Universidad de Columbia en Nueva York. Su carrera profesional incluye su desempeño como asesor 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 vicepresidente de supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, a cargo de la supervisión y resolución del Sistema Bancario Mexicano, habiendo sido nombrada Director Asociado del Banco de Pagos Internacionales, a cargo del análisis del impacto de Basilea II en mercados emergentes. Fue asesor del Presidente del Consejo de GFNorte y Director de Proyectos especiales. Es Director General de Financiera Sustentable, Sociedad Financiera Popular dedicada al financiamiento de proyectos para microempresarios que ofrecen sustentabilidad y es Socio Director y Fundador de Valores Financieros, empresa dedicada a asesorar sistemas bancarios. Ha sido consultor internacional en crisis bancarias, profesor de Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México y autor de numerosas publicaciones académicas y especializadas en Banca y Macroeconomía.



Armando Garza Sada

Propietario Independiente

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en julio del 2011. Graduado del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y cuenta con una Maestría en Administración en la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford. Actualmente es Presidente del Consejo de Administración de Alfa. Participa en los Consejos de las siguientes empresas e instituciones: Banco de México Consejo Regional, 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 de Stanford.



Héctor Reyes-Retana y Dahl

Propietario Independiente

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en julio del 2011. Ingeniero Industrial por la Universidad Iberoamericana, cuenta con la Maestría en Administración de Empresas (MBA) en Cornell University, Nueva York. 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 y ocupó la Vicepresidencia en la Asociación de Banqueros de México, entre otros cargos.



Juan Carlos Braniff Hierro

Propietario Independiente

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en julio del 2011. Es Presidente del Consejo de Administración y Director General de Capital I, Fondos de Inversión Inmobiliaria. Miembro del Consejo de Administración de Maxcom y Afore XXI Banorte. En Grupo Financiero BBVA Bancomer fue Vicepresidente del Consejo, ocupó varios cargos ejecutivos. Presidente del Consejo de Seguros, Pensiones y Afore Bancomer y Miembro de los Comités de Crédito, Riesgos y Auditoría. También ha participado como miembro del Consejo de Administración y Comités en compañías como: Fomento Económico Mexicano (FEMSA), Coca Cola Femsá (KOF), Aeroméxico, Maizoro, Hoteles Presidente Intercontinental y El Paso Corp., entre otros.



Miguel Alemán Magnani

Propietario Independiente

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en abril del 2013. Es licenciado en Derecho por la Universidad Anáhuac y participó en el programa de Alta Dirección del IPADE. 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. Asimismo, 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 diversas posiciones dentro de Grupo Televisa, entre ellas, Director de Asuntos Especiales de la Presidencia, Vicepresidente de Imagen Corporativa y como Consejero Propietario del mismo grupo.



Alejandro Burillo Azcárraga

Propietario Independiente

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en abril del 2013. 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.



Juan Antonio González Moreno

Propietario

Ingresó al Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte en abril del 2004. Es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Regiomontana, y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas por la Universidad de San Diego California. 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 y como Director General de GIMSA.



El fortalecimiento de nuestro Gobierno Corporativo nos hace una institución más sólida y nos permite contar con los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que exigen nuestras leyes y accionistas.

Consejos Regionales

Contamos con 6 Consejos Regionales, que han alcanzado gran solidez a 3 años de su implementación. Para integrar los, se convocó a 231 empresarios y personalidades de diferentes sectores económicos que representan a 29 estados del país, por lo que cada Consejo conoce de primera mano los retos y las oportunidades de cada región.

Para propiciar una mayor interacción entre los consejeros regionales y la institución, en 2014 se implementaron mesas de trabajo con consejeros y funcionarios, en las que se discuten temas relacionados con los productos y servicios que ofrecemos, obteniendo así su retroalimentación y recomendaciones inmediatas.

Los acuerdos generados en estos ejercicios son evaluados por los directivos de las áreas correspondientes para desarrollar y presentar a los consejeros regionales el plan de acción que seguirá Banorte para atender sus recomendaciones.

Otras acciones importantes que se llevaron a cabo durante 2014 son:

- 12 sesiones de Consejos Regionales en diferentes ciudades del país, con la presencia de importantes conferencistas, tales como los doctores Carlos Elizondo Mayer-Serra y Héctor Moreira, el Lic. Óscar Ortiz y el Lic. Juan Carlos Anaya, entre otros.

- Sesión Plenaria 2014 del Consejo Nacional con el tema “Productividad, clave para el desarrollo sostenible de México”, que contó con la participación de expositores de la talla de Felipe González, expresidente de España; Alan Stoga, quien habló sobre la situación política de Estados Unidos; Xavier Sala i Martín, con la conferencia “Productividad con Innovación”; Blanca Treviño, Jerónimo Gerard y Louise K. Goeser, quienes integraron un panel sobre “Productividad de la Fuerza Laboral” moderado por Lourdes Dieck.

Para finalizar la sesión, se contó con un sobresaliente panel integrado por los exmandatarios Ernesto Zedillo, Alan García y Sebastián Piñera, quienes compartieron reflexiones sobre los retos y las oportunidades para lograr un desarrollo sostenible, el cual fue moderado por Joaquín López-Dóriga.

A la clausura del evento, a la que asistieron más de 500 invitados, tuvimos el honor de contar con la presencia del Lic. Enrique Peña Nieto, Presidente de México.

El trabajo realizado durante el año sirvió como plataforma para definir la estrategia 2015 de los Consejos Regionales, la cual estará encaminada a propiciar una mayor interacción con los consejeros y a lograr el desarrollo de nuevos negocios, siempre enfocados en mantener una permanente retroalimentación sobre los aspectos de interés para la institución.



G4-36

Principales Funcionarios al 31 de diciembre de 2014

Marcos Ramírez Miguel	Dirección General GFNorte
Carlos Eduardo Martínez González	Dirección General Banca Minorista
José Armando Rodal Espinosa	Dirección General Empresas y Corporativo
Mario Alberto Barraza Barrón	Dirección General Recuperación de Activos
Fernando Solís Soberón	Dirección General Ahorro y Previsión
Samuel J. Munafo	Dirección General Inter National Bank
Rafael Victorio Arana de la Garza	Dirección General Operaciones, Administración y Finanzas
Alejandro Eric Faesi Puente	Dirección General Mercados y Ventas Institucionales
Guillermo Güémez Sarré	Líder Ejecutivo Servicios de Transformación
Carlos Alberto Arciniega Navarro	Dirección General Tesorería
Sergio García Robles Gil	Dirección General Corporativo
Federico Santos Cernuda	Dirección General Jurídico
Carla Juan Chelala	Dirección General Mercadotecnia
Sergio Deschamps Ebergenyi	Dirección Territorial Norte
Humberto Luna Gale	Dirección Territorial México Norte
Juan Carlos Cuéllar Sánchez	Dirección Territorial Occidente
Alfonso Páez Martínez	Dirección Territorial Centro
Arturo Valdés Villaseñor	Dirección Territorial Noroeste
Jorge Luis Molina Robles	Dirección Territorial Peninsular
Alberto Salvador López	Dirección Territorial Sur
Alejandro del Valle Morales	Dirección Territorial México Oriente
Francisco José Archivaldo Rodríguez Giacinti	Dirección Territorial México Poniente
Gabriel Casillas Olvera	Dirección General Análisis Económico
Víctor Antonio Roldán Ferrer	Dirección General Banca Transaccional
Ricardo Velázquez Rodríguez	Dirección General Banca Internacional e Instituciones Financieras
Luis Ernesto Pietrini Sheridan	Dirección General Banca Patrimonial y Privada
René Pimentel Ibarrola	Dirección General Admón. de Activos y Desarrollo de Negocios
Manuel Antonio Romo Villafruerte	Dirección General Producto
Ignacio Aldonza Goicoechea	Dirección General Tecnología y Operaciones
Fausto José Hernández Pintado	Dirección General Planeación Estratégica y Generación de Valor
Isaías Velázquez González	Dirección General Auditoría
David Aaron Margolin Schabes	Dirección General Administración de Riesgos
Concepción Borjón Shears	Líder del Programa Sumando
José Antonio Murillo Garza	Dirección General Analítica
Ayax Carranza Segura	Dirección General Comunicaciones y Relaciones Institucionales
Luis Fernando Orozco Mancera	Dirección General Crédito
María del Socorro Bermúdez Ramírez	Dirección General Banca Preferente IXE
Jorge de la Vega Grajales	Dirección General Gobierno Federal
Arturo Monroy Ballesteros	Dirección General Banca de Inversión y Financiamiento Estructurado
Carlos Javier Zambrano Elizondo	Dirección General Banca Pyme
David Alberto Salazar Vite	Dirección General Gobiernos Estados y Municipios
Juan Jesús Viteri Álvarez	Dirección General Comunicación Interna
Felipe Duarte Olvera	Dirección General Experiencia del Cliente

Para mayor información sobre las actividades del Consejo de Administración, así como documentos relativos a Lineamientos de Control Interno, Código de Conducta y Código de Mejores Prácticas Corporativas, favor de consultar: www.banorte.com/gobiernocorporativo

UNA GESTIÓN sustentable

En Grupo Financiero Banorte, conceptualizamos la sustentabilidad como el maximizar la rentabilidad y el crecimiento de la institución, procurando en todo momento un desarrollo equilibrado entre los aspectos económicos, sociales y ambientales inherentes a nuestra operación.

Gestión de Responsabilidad Social Corporativa

En GFNorte, trabajamos para garantizar que cada operación, producto y servicio genere valor para todos los grupos de interés.

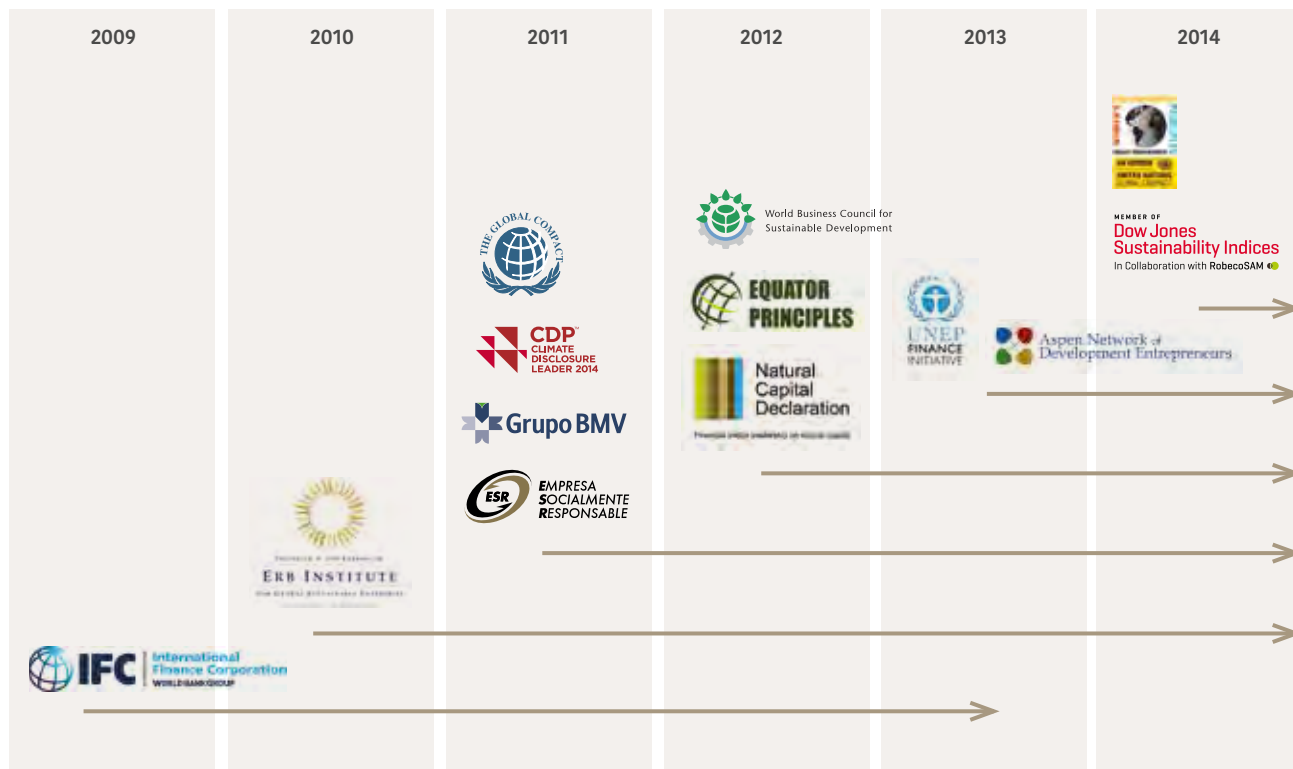
La Dirección Ejecutiva de Responsabilidad Social es la encargada de reportar directamente a la Presidencia del Consejo de Administración los temas de mayor relevancia en el área. Además, en 2014, se creó el Grupo de Trabajo de Sustentabilidad, encargado de dar seguimiento a las iniciativas derivadas de las estrategias correspondientes. En él participan las direcciones generales de Operaciones, Administración y Finanzas, Jurídico, Riesgos, Relación con Inversionistas y Comunicación. Uno de

los logros más significativos del año fue haber sido elegidos como una empresa líder en sustentabilidad a nivel mundial, al ser incluidos 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.

Asimismo, por cuarto año consecutivo, GFNorte forma parte de la muestra del Índice Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores.

Trayectoria de sustentabilidad

Desde hace varios años, el concepto de sustentabilidad, como un todo integrado al negocio, ha ido cobrando mayor relevancia en Banorte. La siguiente línea de tiempo ilustra gráficamente nuestra evolución en esta materia, 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

Materialidad

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 nuestras acciones y servicios.

Con el objetivo de detectar los temas de mayor importancia para Grupo Financiero Banorte, y con el apoyo de un despacho de consultoría externa, en 2013 llevamos a cabo nuestro estudio de materialidad, el cual estaremos realizando con una periodicidad de 3 años.

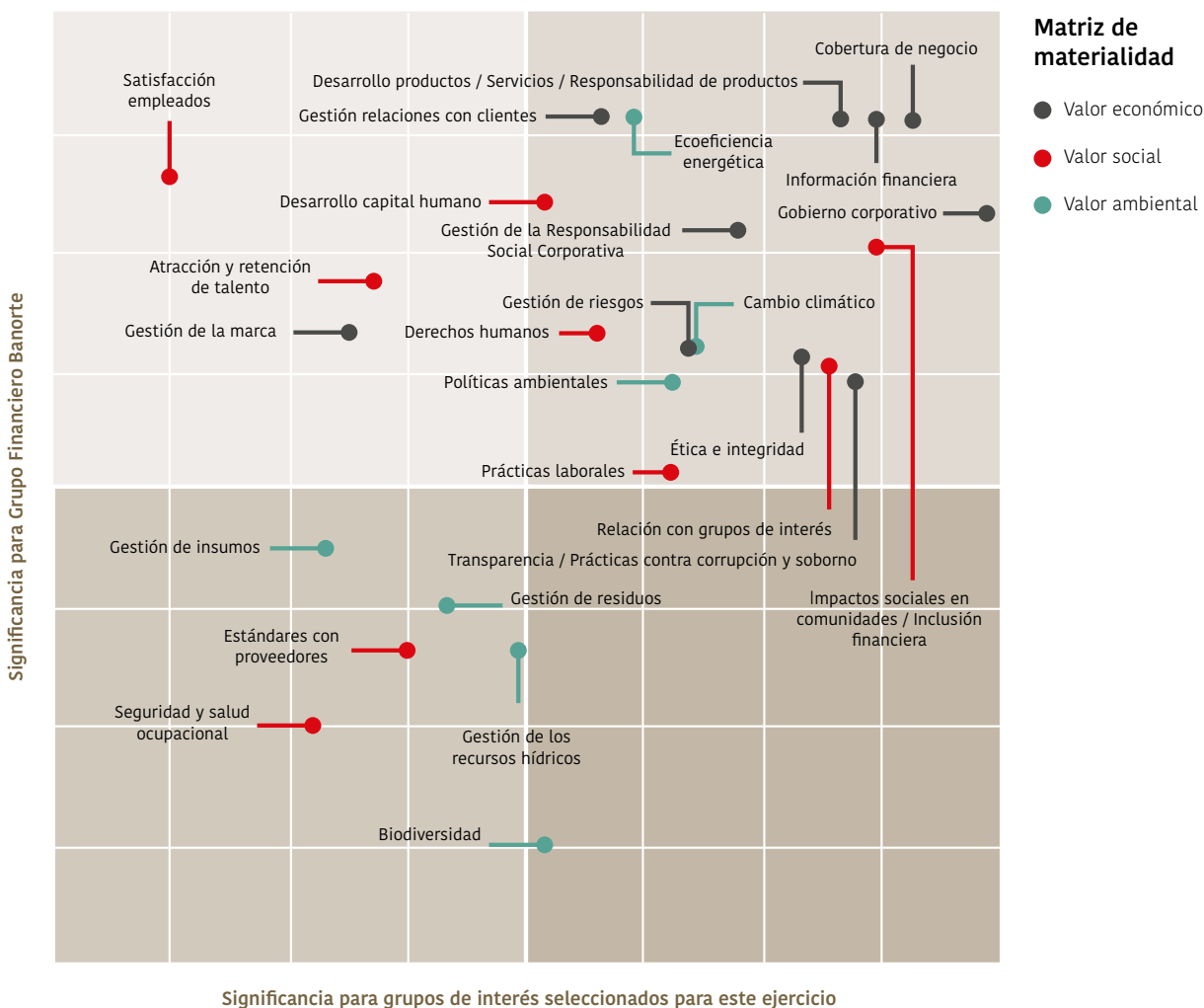
A partir de un diagnóstico de los aspectos económico, social y ambiental, pudimos identificar el estado de la organización con base en políticas y procedimientos, riesgos específicos del negocio y percepción de los grupos de interés.

La gráfica que a continuación se muestra se generó con base en los siguientes criterios:

- Significancia para Grupo Financiero Banorte, entendida como el nivel de atención y gestión (priorización) que los aspectos relevantes tienen en nuestro grupo.
- Significancia para grupos de interés, a partir del nivel de atención prestada a los aspectos relevantes por parte la información pública analizada de 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.

Cada año daremos seguimiento a los aspectos que se determinaron como materiales, con el apoyo de nuestros grupos de interés.



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



Relación con grupos de interés

Una comunicación abierta, transparente y constante es lo que fortalece nuestras relaciones con los grupos de interés, a quienes consideramos un factor fundamental para el logro de nuestras estrategias de negocio. Por ello, construimos día a día nuestro negocio con una visión de largo plazo, valorando estas relaciones y buscando siempre cumplir con nuestras responsabilidades ante ellos.

El proceso de comunicación y la periodicidad de la misma dependen del canal de comunicación establecido con cada

grupo de interés. Buscamos alinear este proceso con lo señalado por AccountAbility 1000 (AA 1000).

Asimismo, estamos trabajando en la Política de Comunicación que nos permitirá establecer procesos, procedimientos y directrices para interactuar con los grupos de interés y buscar una mejora continua en nuestra relación con ellos tener una retroalimentación con todos estos grupos.

La comunicación con nuestros grupos de interés se lleva a cabo como lo indica la siguiente tabla:

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

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"> ● Intranet ● Correo electrónico ● Línea de apoyo Banorte ● Banorte Ixe TV ■ Sistema de denuncia Ethic Points ■ Portal de Desarrollo de Recursos Humanos ▲ Encuesta de clima organizacional ■ Revista sindical 	<ul style="list-style-type: none"> ● Recursos Humanos
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"> ▲ Reporte anual Circular Única CNBV ▲ Informe Anual ■ Reportes trimestrales ■ Asamblea de accionistas ■ Boletines ● Línea de atención telefónica 5268 1680 e investor@banorte.com ● Página web 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relaciones con Inversionistas ● Gobierno Corporativo
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"> ▲ Reporte anual Circular Única CNBV ● Correo electrónico ● Página web ■ Canales dispuestos por la autoridad ■ Comités ■ Reuniones gremiales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relaciones con Inversionistas ● Comunicación y Relaciones Institucionales ● Contraloría Normativa
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"> ● Sucursales ● Banca por internet ● Línea de atención telefónica Banortel ● 01 800 Banorte ● Unidad Especializada de Consultas y Reclamaciones 01 800 627 2292 y une@banorte.com ● Página web ● Redes sociales ● Encuestas de satisfacción ● Publicidad en medios 	<ul style="list-style-type: none"> ● Área Comercial ● Mercadotecnia ● Unidad Especializada de Consultas y Reclamaciones
Proveedores	Requisitos y estándares, selección de insumos, creación de valor, políticas ambientales y sociales adoptadas en la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ● Teléfono ● Correo electrónico ■ Concurso de licitación ■ Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Adquisiciones y Control de Egresos
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"> ● Teléfono ● Boletines de prensa ● Correo electrónico ■ Ruedas de prensa ■ Convocatoria a medios ● Página web 	<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación y Relaciones Institucionales
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"> ● Teléfono ● Correo electrónico ● Página web ● Redes sociales de responsabilidad social ■ Reuniones ■ Visitas 	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidad Social y Sustentabilidad ● Fundación Banorte
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"> ● Teléfono ● Correo electrónico ● Página web ● Redes sociales ■ Visitas a comunidades ■ Reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> ● Responsabilidad Social y Sustentabilidad ● Comunicación y Relaciones Institucionales ● Consejos Regionales ● Direcciones Territoriales ● Fundación Banorte
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"> ■ Comités ■ Participación en foros ■ Reuniones ● Teléfono ● Correo electrónico ● Página web 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relaciones con Inversionistas ● Recursos Humanos ● Comunicación y Relaciones Institucionales ● Contraloría Normativa ● Responsabilidad Social y Sustentabilidad

Frecuencia de la interacción con los grupos de interés

● **Constante** ■ **Periódica** (semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o varias veces en el año) ▲ **Anual**

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

VALOR económico

Fortalezas financieras de Banorte

2014 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 los estados financieros consolidados dictaminados de GFNorte.

Margen financiero

Durante 2014, el margen financiero de GFNorte aumentó 14% AoA (interanual) al pasar de \$38,738 millones de pesos a \$44,096 millones de pesos, como efecto combinado de lo siguiente:

- Aumento del 13% en los ingresos financieros netos y las comisiones por originación de cartera; esta última creció 11% AoA principalmente por el incremento en la cartera de gobierno, corporativa y consumo.
- Disminución del costo de fondeo por crecimiento en la captación tradicional (+14%), principalmente en captación vista (+18%), dando lugar, junto con otros factores, a una disminución del (11%) en los gastos por intereses. Estos últimos también se redujeron por la disminución de 50 pb en la tasa de referencia de mercado en los últimos 12 meses, así como por la liquidación en agosto del 2013, de las obligaciones subordinadas perpetuas de Ixe emitidas al 9.75% en dólares, la cancelación del costo por servicio de la deuda del crédito sindicado por US\$800 millones liquidado el 26 de julio 2013, y la liquidación anticipada el 21 de abril 2014, de las Obligaciones Subordinadas Preferentes y no susceptibles de convertirse en acciones por un monto de \$2,200 millones de pesos que pagaban una tasa de TIIE + 2.0%.
- Aumento del 43% en las comisiones cobradas por el otorgamiento de crédito.
- Aumento del 33% en el margen de las compañías de Seguros y Pensiones.

El margen financiero, excluyendo a las compañías de Seguros y Pensiones, presentó un incremento acumulado anual del 12%, al pasar de \$35,428 millones de pesos a \$39,680 millones de pesos.

El margen de interés neto (MIN) promedio se situó en 4.7% en el 2014, 24 pb superior al mismo periodo del año anterior, debido a que GFNorte creció sus activos productivos en segmentos de mayor rendimiento (la cartera de consumo, excluyendo hipotecario, representó el 14.5% de la cartera vigente al cierre de 2014 vs. 13.6% a finales de 2013) así

como por un mayor impacto positivo en la valorización de las inversiones de la compañía de pensiones.

El MIN de la actividad crediticia en 2014 aumentó 39 pb para ubicarse en 8.2%, mientras que el MIN promedio excluyendo a las compañías de Seguros y Pensiones se ubicó en 4.5%, 19 pb arriba del año previo.

El MIN promedio ajustado por riesgos crediticios se ubicó en 3.5%, un incremento de 8 pb respecto a 2013 debido al crecimiento en el margen financiero, mezcla de cartera con mayor rendimiento, que compensó el aumento anual de provisiones.

Provisiones preventivas

Las provisiones creadas con cargo a resultados alcanzaron un monto de \$11,196 millones de pesos, 25% más que en 2013, originado principalmente por mayores requerimientos en los portafolios de crédito empresarial, la exposición crediticia a las desarrolladoras de vivienda emproblemadas, PyMEs, crédito de nómina, hipotecario y tarjeta de crédito.

Ingresos no financieros

Los ingresos no financieros del año ascendieron a \$16,233 millones de pesos, incrementándose 10% AoA debido al aumento del 15% en comisiones por servicios, 29% en ingresos por intermediación y 1% en otros ingresos y egresos de operación. Esto contrarrestó la disminución del (77%) en los ingresos por recuperación de portafolios inmobiliarios.

Gastos no financieros

Los gastos no financieros ascendieron a \$29,232 millones de pesos, un incremento del 5% AoA (en línea con la inflación anual en México, 4.08%) derivado principalmente del reforzamiento de las áreas de negocio y la ampliación de la infraestructura operativa, lo cual fue compensado parcialmente por la disminución en otros conceptos. El índice de eficiencia se ubicó en 48.5%, (3.6 pp) menos AoA, debido al apalancamiento operativo positivo alcanzado en el periodo.

Impuestos

Los impuestos a la utilidad ascendieron a \$5,668 millones de pesos, +59% AoA. La tasa efectiva de impuestos y PTU acumulada fue del 29.8%, superior en 7.0 pp respecto al 22.8% registrado durante el mismo periodo del 2013.

Utilidad neta

La utilidad neta ascendió a \$15,228 millones de pesos durante 2014, 13% más respecto a 2013, derivado del apalancamiento operativo positivo alcanzado, un crecimiento anual de 13% en el ingreso total, así como un menor ritmo de crecimiento del gasto operativo, efectos que contrarrestaron el incremento en costos crediticios y en el pago de impuestos. Adicionalmente, se debe a la disminución en el interés minoritario por la compra al IFC de su participación en Banorte y la compra de la participación de Generali en las compañías de Seguros y Pensiones. Junto con Afore XXI

Banorte y la SOFOM de Tarjeta de Crédito, han presentado una dinámica favorable de negocios.

El ROE durante 2014 fue del 13.2%, disminuyendo 99 pb respecto al mismo periodo del año anterior, originado por la dilución de la oferta de capital del año pasado, mientras que el ROTE fue de 16.4%, disminuyendo en 2.3 pp respecto al registrado en 2013. Por otro lado, el ROA durante 2014 fue del 1.5%, un aumento de 5 pb respecto al mismo periodo del año anterior, debido al crecimiento en la utilidad neta, derivado de una mejor mezcla y rentabilidad de los activos. El RAPR ascendió a 3.1% en 2014, significando un aumento de 8 pb respecto a 2013.

CARTERA DE CRÉDITO			
	2014	2013	2012
Cartera de crédito vigente *	471,606	424,837	401,190
Banca de recuperación *	162	201	243
Total cartera vigente *	471,768	425,038	401,433
Cartera vencida	14,294	13,655	8,481
Cartera vencida %	2.9	3.1	2.1

* Millones de pesos

La cartera vigente total aumentó 11% AoA, creciendo \$46,769 millones de pesos para ubicarse en \$471,606 millones de pesos al cierre del 2014, excluyendo la cartera propia administrada por Banca de Recuperación. La cartera de crédito ha recuperado el paso de crecimiento a niveles similares no vistos desde el cierre del 2012 debido a la paulatina recuperación económica y manteniendo un crecimiento a un mayor ritmo que la economía nacional. En el caso de la cartera corporativa y empresarial (incluida dentro de la cartera comercial) continuaron los prepagos de los clientes (aproximadamente \$19 mil millones de pesos durante 2014). No obstante, durante el último trimestre, éstos comenzaron a compensarse con la originación de nuevos créditos en ambos segmentos, logrando crecimientos anuales.

Cartera vencida

Al cierre del 2014, la cartera vencida ascendió a \$14,294 millones de pesos, 5% más respecto al 2013, como resultado del aumento en la cartera vencida de algunos créditos comerciales (incluyendo PyMEs), crédito hipotecario, de nómina, tarjeta de crédito y automotriz, los cuales no lograron ser compensados por la significativa reducción de la cartera vencida corporativa. El índice de cartera vencida (ICV) se ubicó en 2.9%, inferior en 17 pb al nivel registrado en el 2013 debido a un menor ICV en los segmentos corporativo, tarjeta de crédito y nómina.

Al excluir la cartera vencida de las tres empresas desarrolladoras de vivienda que muestran problemas financieros, el ICV se ubicaría en 1.8%, 30 pb por arriba del nivel registrado hace un año.

CAPTACIÓN DE RECURSOS			
	2014 \$	2013 \$	2012 \$
Depósitos a la vista sin intereses	147,033	122,499	107,450
Depósitos a la vista con intereses	153,249	132,798	103,968
Depósitos a la vista ⁽¹⁾	300,282	255,297	211,418
Depósitos a plazo ventanilla	136,127	129,121	124,255
Captación ventanilla	436,409	384,418	335,673
Mesa de dinero ⁽²⁾	62,287	59,729	90,073
Captación integral Sector Banca ⁽³⁾	498,697	444,148	425,746
Captación integral GFNorte ⁽⁴⁾	497,922	443,741	424,325
Depósitos por cuenta de terceros	149,092	150,636	111,042
Total de recursos en administración	647,789	594,783	536,788

Millones de pesos

⁽¹⁾ Incluye tarjetas de débito.

⁽²⁾ Incluye bonos bancarios. Comprende clientes e intermediarios financieros.

⁽³⁾ Ver Nota 19 de los EEEF Dictaminados de Banco Mercantil del Norte para la integración de depósitos a la vista.

⁽⁴⁾ Incluye las eliminaciones entre subsidiarias. Los saldos de dichas eliminaciones al 2012, 2013 y 2014 fueron de (\$1,421) millones de pesos, (\$407) millones de pesos y (\$774) millones de pesos, respectivamente.

Al cierre de 2014, el saldo de captación integral de GFNorte ascendió a \$497,922 millones de pesos, un aumento de \$54,181 millones de pesos o 12% más AoA, impulsada principalmente por los esfuerzos para promover los productos de captación de Banorte - Ixe, así como el importante aumento que registraron los saldos de las cuentas de algunos clientes, principalmente de banca de gobierno, desde finales de 2013. En el sector banca, la captación integral ascendió a \$498,697 millones de pesos, lo que representó un incremento AoA del 12% o \$54,549 millones de pesos, el cual está compuesto por un incremento del 18% en captación vista, 5% en depósitos a plazo en ventanilla y 4% en mesa de dinero.

Nuestras calificaciones crediticias

Un reconocimiento a las fortalezas financieras de GFNorte son las calificaciones crediticias que las diferentes agencias calificadoras le han otorgado.

CALIFICACIONES INTERNACIONALES - GFNORTE					
Firma calificadora	Entidad calificada	Calificación	Categoría	Fecha	
Standard & Poor's	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE	Perspectiva	Septiembre, 2014	
		BBB	Crédito de Contraparte Moneda Extranjera - Largo Plazo		
		BBB	Crédito de Contraparte Moneda Nacional - Largo Plazo		
		A-2	Crédito de Contraparte Moneda Extranjera - Corto Plazo		
		A-2	Crédito de Contraparte Moneda Nacional - Corto Plazo		
		BBB	Valores de Deuda Senior		
		BB	Deuda Subordinada Junior (proveniente del fusionado Ixe Banco)		
Fitch	Grupo Financiero Banorte	ESTABLE	Perspectiva	Marzo, 2014	
		bbb+	Viabilidad		
		BBB+	Deuda en Moneda Extranjera - Largo Plazo (IDR'S)		
		F2	Deuda en Moneda Extranjera - Corto Plazo (IDR'S)		
		5	Calificación Soporte - GFNorte		
		NF (Not Floor)	Piso de la calificación de soporte - GFNorte		
	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE	Perspectiva		
		bbb+	Viabilidad		
		BBB+	Deuda en Moneda Extranjera- Largo Plazo		
		F2	Deuda en Moneda Extranjera - Corto Plazo		
		C	Individual - Moneda Extranjera		
		2	Calificación Soporte - Banco Mercantil del Norte		
		BBB-	Piso de la calificación de soporte - Banco Mercantil del Norte		
		BB	Deuda Subordinada Junior (proveniente del fusionado Ixe Banco)		
Moody's	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE	Perspectiva BFSR	Diciembre, 2014	
		C -	Solidez Financiera de Bancos		
		baa1	Evaluación del riesgo crediticio		
		ESTABLE	Perspectiva		
		A2	Depósitos Largo Plazo - Moneda Local		
		A3	Depósitos Largo Plazo - Moneda Extranjera		
		P-1	Depósitos Corto Plazo - Moneda Local		
		P-2	Depósitos Corto Plazo - Moneda Extranjera		
		A2	Deuda Senior Largo Plazo - Moneda Extranjera		
		Baa2	Deuda Subordinada Largo Plazo - Moneda Local		
		Baa2 (hyb)	Deuda Subordinada Largo Plazo - Moneda Extranjera		
		Baa3 (hyb)	Deuda Subordinada Junior Largo Plazo - Moneda Local		
		Baa3 (hyb)	Deuda Subordinada Junior Largo Plazo - Moneda Extranjera		
	Arrendadora y Factor Banorte	ESTABLE	Perspectiva		
		A3	Emisor Largo Plazo - Moneda Local		
		P-2	Emisor Corto Plazo - Moneda Local		
		(P)A3	Deuda Senior Largo Plazo - Moneda Local		
		(P)P-2	Deuda Senior Corto Plazo - Moneda Local		

CALIFICACIONES DOMÉSTICAS - GFNORTE				
Firma calificador	Entidad calificada	Calificación	Categoría	Fecha
Standard & Poor's	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE	Perspectiva	Abril, 2014
		mxA-1+	Escala Nacional - Riesgo Contra parte (Corto Plazo)	
		mxAAA	Escala Nacional - Riesgo Contra parte (Largo Plazo)	
	Casa de Bolsa Banorte - Ixe	ESTABLE	Perspectiva	
		mxA-1+	Escala Nacional - Riesgo Contra parte (Corto plazo)	
		mxAAA	Escala Nacional - Riesgo Contra parte (Largo Plazo)	
Fitch	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE	Perspectiva	Marzo, 2014
		AAA (mex)	Escala Nacional - Riesgo Contra parte Largo Plazo	
		F1+ (mex)	Escala Nacional - Riesgo Contra parte Corto Plazo	
		F1+ (mex)	Certif. de Dep. y P.R.L.V. a Corto Plazo	
		AA+ (mex)	Certif. de Dep. y P.R.L.V. a Largo Plazo	
	Casa de Bolsa Banorte - Ixe	ESTABLE	Perspectiva	
		F1+ (mex)	Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Corto Plazo	
		AAA (mex)	Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Largo Plazo	
	Arrendadora y Factor Banorte	F1+ (mex)	Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Corto Plazo	
		AAA (mex)	Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Largo Plazo	
		F1+ (mex)	Escala Nacional - Deuda Quirografaria - Corto Plazo	
		AAA (mex)	Escala Nacional - Deuda Quirografaria - Largo Plazo	
	Almacenadora Banorte	F1+ (mex)	Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Corto Plazo	
		AAA (mex)	Escala Nacional - Riesgo Contra parte - Largo Plazo	
	Seguros Banorte Generali	ESTABLE	Perspectiva	
AAA (mex)		Fortaleza Financiera del Asegurador		
Moody's	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE	Perspectiva	Diciembre, 2014
		Aaa.mx	Escala Nacional - Depósitos Largo Plazo	
		MX-1	Escala Nacional - Depósitos Corto Plazo	
		Aa1.mx	Deuda Subordinada - Largo Plazo	
		Aa2.mx	Deuda Subordinada Junior - Largo Plazo	
	Arrendadora y Factor Banorte	ESTABLE	Perspectiva	Diciembre, 2014
		Aaa.mx	Escala Nacional - Emisor Largo Plazo	
		MX-1	Escala Nacional - Emisor Corto Plazo	
		Aaa.mx	Escala Nacional - Deuda Senior Largo Plazo	
		MX-1	Escala Nacional - Deuda Senior Corto Plazo	
HR Ratings	Banco Mercantil del Norte	ESTABLE	Perspectiva	Mayo, 2014
		HR AAA	Obligaciones - Largo Plazo	
		HR+1	Obligaciones - Corto Plazo	
		HR AA+	Obligaciones Subordinadas Preferentes	

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, y está a cargo de la Dirección General de Administración de Riesgos (DGAR).

Sistema de Gestión de Riesgo Social y Ambiental, SEMS

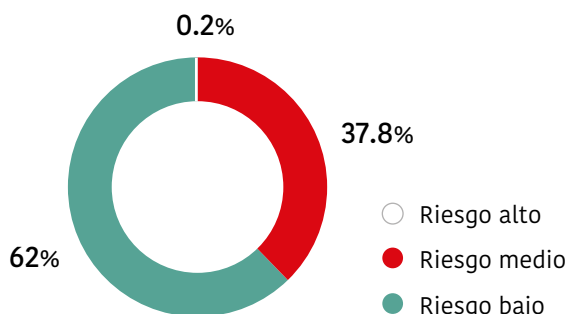
Como una de las acciones más relevantes para identificar, gestionar y mitigar los riesgos asociados a nuestra cartera crediticia, desde finales de 2012 en GFNorte contamos con un Sistema de Gestión de Riesgo Social y Ambiental (SEMS, por sus siglas en inglés), gracias al cual podemos identificar, categorizar, evaluar y dar seguimiento a los riesgos asociados a la cartera crediticia de Banca Corporativa y Empresarial, Banca de Gobierno y Financiamiento Estructurado.

Este año mejoramos el análisis de riesgos socioambientales de nuestros financiamientos, al analizar la totalidad de los créditos ingresados.

Los resultados de nuestra gestión en 2014 se resumen en el siguiente cuadro.

SISTEMA DE GESTIÓN DE RIESGO SOCIAL Y AMBIENTAL	
Créditos analizados 2014	
Tipo de riesgo	Casos
Riesgo alto	6
Riesgo medio	1,388
Riesgo bajo	2,279
Total	3,673

Sistema de Gestión de Riesgo Social y Ambiental
(Créditos analizados por tipo de riesgo)



DILIGENCIAS Y RECOMENDACIONES A CLIENTES	
Diligencias elaboradas	30
Diligencias bajo Principios de Ecuador	7
Recomendaciones al cliente	208

Para 2015, planeamos optimizar el funcionamiento del sistema, ampliando su cobertura, incrementando su eficiencia y reforzando el proceso de mejora continua.

De igual manera, realizamos una evaluación de los créditos con base en los Principios de Ecuador (PE) una iniciativa de la International Finance Corporation (IFC, por sus siglas en inglés) creada en 2003 con el objetivo de garantizar que los proyectos financiados por las entidades signatarias se desarrollen de manera ambiental y socialmente responsable, reflejando prácticas de gestión socioambiental sanas.

Durante el año se autorizó un total de 47 financiamientos de PE, de los cuales 3 recibieron clasificación A, 4 clasificación B y 40 clasificación C. Éstos fueron objeto de un profundo análisis de riesgos sociales y ambientales y su cumplimiento está siendo monitoreado.

Una vez realizado el análisis, brindamos a nuestros clientes asesoría especializada en materia social y ambiental, lo cual minimiza el riesgo financiero y les ofrece un valor agregado de conocer las áreas de oportunidad de sus proyectos.

TRANSACCIONES AUTORIZADAS POR CATEGORÍA DE RIESGO	
Categoría A	3
Categoría B	4
Categoría C	40
Total	47

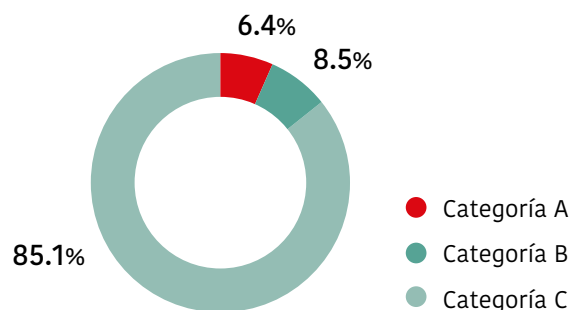
Categoría A: proyectos con posibles impactos sociales o ambientales adversos significativos que son diversos, irreversibles o sin precedentes.

Categoría B: proyectos con posibles impactos sociales o ambientales adversos limitados, que son escasos en número, y por lo general localizados en sitios específicos, mayormente reversibles y fácilmente abordables a través de medidas de mitigación.

Categoría C: proyectos con impactos sociales o ambientales mínimos o inexistentes.

PRINCIPIOS DE ECUADOR					
Transacciones autorizadas por sector y categoría de riesgo					
Sector	Riesgo A	Riesgo B	Riesgo C	Total	%
Construcción	0	2	30	32	68.1
Petróleo y gas	0	0	6	6	12.8
Energía	3	0	1	4	8.5
Infraestructura	0	2	1	3	6.4
Químicos	0	0	1	1	2.1
Otro	0	0	1	1	2.1
Total	3	4	40	47	100

Principios de Ecuador
(Transacciones autorizadas por categoría de riesgo)



VALOR social

Impactar de una manera positiva. Eso es lo que buscamos con cada una de nuestras decisiones y a ello se debe la suma de acciones e iniciativas relacionadas con los temas sociales manifestados por nuestros grupos de interés.

Ciertamente, tenemos la obligación de maximizar la rentabilidad y el crecimiento de la institución, y lo hacemos buscando en todo momento un desarrollo equilibrado entre este crecimiento y los aspectos sociales.

Prácticas laborales

Contamos con más de 27 mil colaboradores, todos empleados de planta de tiempo completo, de los cuales 5,406 del sector banca están cubiertos por un convenio colectivo y afiliados al sindicato.

GRUPO FINANCIERO BANORTE NÚMERO DE COLABORADORES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

	Planta		Honorarios		Total	
	2013	2014	2013	2014	2013	2014
Sector Banca	20,599	21,252	14	11	20,613	21,263
Banco	18,141	18,666	14	11	18,155	18,677
Almacenadora	12	10	0	0	12	10
Arrendadora y Factor	97	100	0	0	97	100
Administradora de Servicios Profesionales Especializados	2,349	2,465	0	0	2,349	2,465
Empresas en EUA	485	501	0	0	485	501
INB	376	22	0	0	376	22
Uniteller	92	375	0	0	92	375
Banorte - Ixe Securities	17	104	0	0	17	104
Sector Ahorro y Previsión	6,390	6,145	61	34	6,451	6,179
Afore	4,561	4,251	45	24	4,606	4,275
Seguros	1,617	1,690	15	9	1,632	1,699
Pensiones	212	204	1	1	213	205
Total GFNorte	27,474	27,898	75	45	27,549	27,943

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



Atraer y retener al mejor talento es fundamental y nos ha ayudado a convertirnos en una de las instituciones financieras más reconocidas en el país.

G4-LA1, G4-LA12, G4-LA13

PLANTILLA LABORAL POR RANGO DE EDAD Y GÉNERO				
Género	Rango de edad	2013	2014	Variación %
Femenino	< 30 años	4,250	4,393	3.4 ▲
	30 - 50 años	5,231	5,379	2.8 ▲
	> 50 años	443	489	10.4 ▲
Total femenino		9,924	10,261	3.4 ▲
Masculino	< 30 años	4,272	4,426	3.6 ▲
	30 - 50 años	5,490	5,580	1.6 ▲
	> 50 años	927	996	7.4 ▲
Total masculino		10,689	11,002	2.9 ▲
Total		20,613	21,263	3.2 ▲

Datos correspondientes a Sector Banca

ROTACIÓN MEDIA DE COLABORADORES POR RANGO DE EDAD Y GÉNERO				
Género	Rango de edad	2013	2014	Variación %
Femenino	< 30 años	11.6%	11.6%	0.0
	30 - 50 años	8.5%	6.9%	-1.6 ▼
	>50 años	0.7%	0.6%	-0.1 ▼
Total femenino		20.8%	19.1%	-1.7 ▼
Masculino	< 30 años	14.4%	14.8%	0.4 ▲
	30 - 50 años	9.9%	8.1%	-1.8 ▼
	> 50 años	2.1%	1.3%	-0.8 ▼
Total masculino		26.5%	24.3%	-2.2 ▼
Total		23.8%	21.8%	-2.0 ▼

Datos correspondientes a Sector Banca

Atracción y retención de talento

Atraer y retener al mejor talento es fundamental, ya que su compromiso y profesionalismo han ayudado a convertirnos en una de las instituciones financieras más reconocidas en el país. Es por ello que contamos con programas integrales que incluyen sueldos competitivos que reconozcan y estimulen su desempeño, así como con programas para impulsar su desarrollo profesional y personal.

En el siguiente cuadro se presentan los salarios entre hombres y mujeres, por categoría laboral.

SALARIO PROMEDIO POR CATEGORÍA LABORAL Y GÉNERO				
Categoría laboral general	Salario promedio \$		Variación entre el salario promedio femenino y masculino	
	Femenino	Masculino	Monto \$	Razón %
Dirección	96,671	111,684	15,012	87
Mandos medios	27,703	30,210	2,508	92
Operativos	11,315	11,623	308	97

Montos expresados en pesos

Datos correspondientes a Sector Banca

Además de sueldos competitivos, ofrecemos prestaciones muy superiores a las de la ley, como se aprecia 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 crédito auto	 Ayuda para deportes
 Préstamos crédito hipotecario	 Plan de pensiones y jubilación

Para mayor información sobre las principales prestaciones consultar: www.banorte.com/informeinteractivo2014

Seguridad y salud ocupacional

Debido al giro de nuestra empresa, nuestros colaboradores trabajan preponderantemente en oficinas, por lo que ello implica niveles de riesgo mínimos para su salud. No obstante, en la construcción de nuevas sucursales, gracias a la aplicación del Reglamento para Obras de Construcción en el Distrito Federal, alcanzamos 200 mil horas de trabajo sin accidentes ni enfermedades de carácter laboral entre empleados, trabajadores externos y contratistas independientes de ambos sexos.

Por otra parte, dado que las sucursales bancarias podrían ser objeto de amenazas o violencia, así como de agresiones verbales o físicas, contamos con una política relacionada para guiar la actuación de nuestros empleados ante este tipo de eventualidades.



G4-LA6, G4-LA11, DMA LA, G4-HR7

Desarrollo de capital humano

Convencidos de que nuestro capital humano es una gran fuerza que mueve a GFNorte, hemos fortalecido las bases para desarrollar su crecimiento profesional y personal conforme a una estrategia de capital humano alineada a la estrategia del negocio. Esta inversión nos permitirá asegurar la continuidad y sustentabilidad de nuestra empresa.

Durante el año se impartió un promedio de 25 horas de capacitación por colaborador para fortalecer su talento. Como se aprecia en la gráfica correspondiente, se impartió un número mayor de horas a mujeres/hombres del niveles directivo y gerencial.

Se impartieron 13,538 horas de actividades de formación sobre políticas y procedimientos relacionados con aspectos de derechos humanos a 64% del personal. Se capacitó al 76% del personal de la Dirección y Seguridad en materia de Derechos Humanos.

En materia de protección civil, se organizaron 197 eventos de capacitación para más de 3 mil brigadas: combate de incendio, uso y manejo de extintores y prácticas de reanimación cardiopulmonar.

En lo relacionado con gestión de habilidades y de formación continua, se realizó la evaluación del modelo de competencias en la alta dirección y en mandos medios. Se evaluaron las competencias institucionales de liderazgo y funcionales a altos directivos y mandos medios. Asimismo, la Dirección de Gestión de Talento inició la fase piloto del modelo de competencias en orientación al cliente, administración del trabajo, negociación, desarrollo de equipos y dirección del cambio.

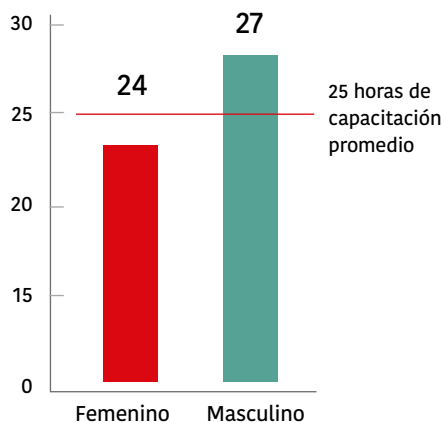
Satisfacción de los empleados

Banorte ha sido calificada durante cinco años consecutivos como Great Place to Work (GPTW), un diagnóstico para conocer la cultura y el clima organizacional de una empresa. Un indicador del compromiso de la empresa con nuestro capital humano es la reciente creación del área de Modelo de Cultura, encargada de coordinar y analizar los resultados de la encuesta GPTW.

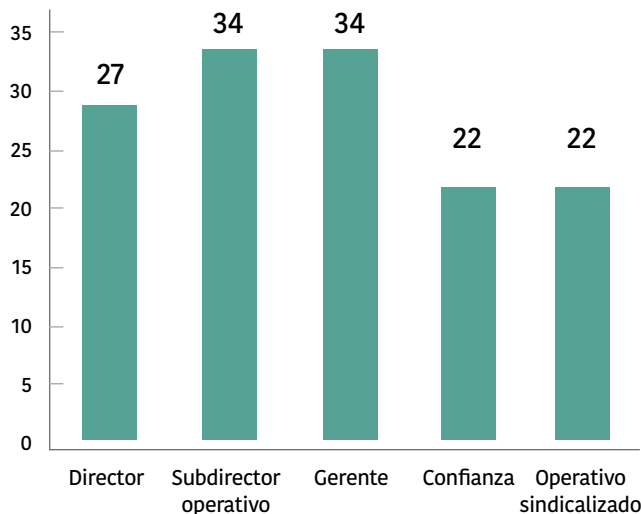
La encuesta, de carácter anónimo, se realiza entre todo el personal y podemos decir con gran satisfacción que los resultados han mejorado año con año.

Un parteaguas en la empresa este año fue el tema de comunicación interna. Hemos integrado e institucionalizado los medios, lo cual nos da la posibilidad de comunicarnos con nuestros empleados en tiempo real.

Horas de capacitación promedio por género



Horas de capacitación promedio por categoría laboral



Entre las acciones relevantes realizadas, podemos mencionar que habilitamos los siguientes espacios y medios: 1,400 puntos con pantallas para comunicar al empleado mensajes en vivo de los líderes, cortos, antes y después de horario de sucursales; 230 salas de BanorTV para capacitación, en vivo o diferido; más de 115 salas de videoconferencias y un nuevo portal institucional para integrar multimedia, donde la gente puede entrar en una galería de medios. La comunicación se diseña conforme a estrategias integradas con las áreas de negocio y hemos sumado un nuevo medio: Banorte - Ixe radio, que combina una selección de música con contenidos útiles en el día a día de nuestros colaboradores.

Gestión de nuestra cadena de suministro

Un grupo de interés relevante para GFNorte son nuestros proveedores. Por ello, sumarlos a nuestras estrategias de sustentabilidad es una meta en la que hemos trabajado desde 2014. La iniciativa consiste en buscar y evaluar proveedores que ofrezcan productos sustentables, con beneficios a nuestros empleados, para incluirlos en las promociones de la intranet corporativa. Como ejemplo de ello en 2014 incluimos a un proveedor de paneles solares en nuestro catálogo.

NUEVOS PROVEEDORES REGISTRADOS

No. proveedores registrados	2,146
-----------------------------	-------

ORIGEN DEL PROVEEDOR

Extranjero	64
Nacional	2,082
Total	2,146

CLASE DE PROVEEDOR

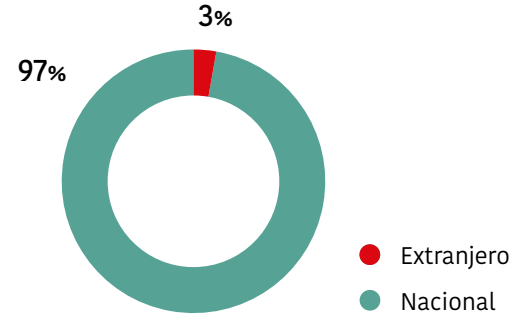
Compras	168
Servicios	1,978
Total	2,146

TIPO DE PROVEEDOR

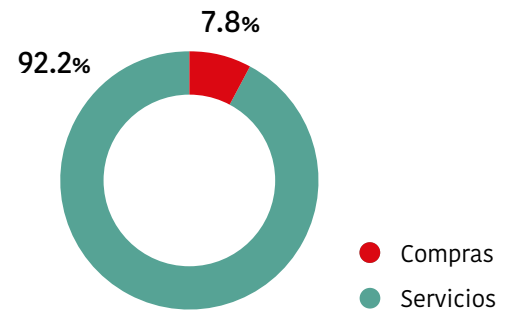
Definitivo	1,406
Eventual	740
Total	2,146



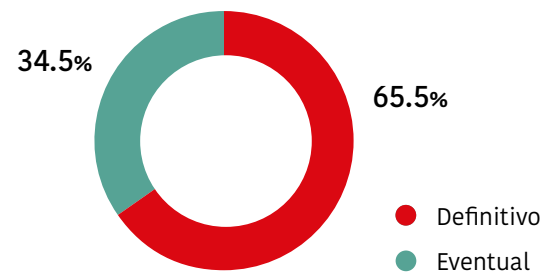
Origen de nuestros proveedores



Clasificación de nuestros proveedores por tipo de compra



Clasificación de nuestros proveedores por tipo de compra



G4-EC7

Fundación Banorte

En Fundación Banorte trabajamos principalmente por los derechos económicos de la mujer, con fondos constituidos por el 1% de las utilidades de GFNorte, lo cual habla de nuestra responsabilidad institucional en apoyo a la comunidad. A partir del apoyo que le damos a las organizaciones sociales, recibimos información de primera mano sobre la situación de las mujeres y esta información la compartimos al área de Responsabilidad Social —también signataria de los Women’s Empowerment Principles— la cual sugiere las acciones más pertinentes. De esta manera, se logra un círculo virtuoso que conecta las estrategias bancarias, de apoyo social y de responsabilidad social en una sola estrategia alineada, donde todos trabajamos para los mismos fines.

2014 fue un año de cambios para Fundación Banorte. De una estrategia asistencial y fragmentada, ahora tenemos una estrategia vinculada con los objetivos del Grupo Financiero. Esta estrategia, basada en una visión de cambio sistémico, está implementada por un equipo de profesionales en temas sociales. Asimismo, como parte de esta profesionalización, queremos formar un consejo plural, con gente externa e interna, con el propósito de generar cada vez más impacto.

Nuestros resultados este año fueron:

RESULTADOS FUNDACIÓN BANORTE	
Organizaciones apoyadas	54
Beneficiarios directos	391,786
• Mujeres	239,158
• Hombres	152,628
Recursos movilizados	\$ 53,395,282
Estados beneficiados	23
Proyectos aprobados	61
Proyectos aprobados por rubro	<ul style="list-style-type: none"> • 9 empoderamiento económico • 11 emprendimiento femenino • 6 género cultura • 6 investigación • 4 fortalecimiento institucional e impacto colectivo • 8 desastres naturales • 17 cultura filantrópica organizacional
Beneficiarios indirectos	5,894,669

Tenemos objetivos precisos para el corto y mediano plazos: concretar las alianzas, tener más alcance y crecer nuestro impacto. Queremos que Fundación Banorte sea reconocida como “la mejor aliada de la mujer mexicana”.

Otros programas sociales

Además de nuestro enfoque estratégico en la mujer, seguimos manteniendo todos los programas institucionales conjuntamente con el área de Responsabilidad Social: Jugando, Jugando, AyuDamos y apoyo en desastres naturales.

Voluntariado corporativo

Jugando, Jugando

Al entregar los juguetes en las instituciones, los voluntarios preparan actividades para convivir con los niños, van disfrazados y, si la institución lo permite, llevan piñatas, rosca de reyes, pasteles o bocadillos.

RESULTADOS PROGRAMA JUGANDO JUGANDO	
Juguetes recolectados	40,710
Horas de voluntariado	3,093
Beneficiados	39,466
Inversión	\$63,871.66

AyuDamos

A través de AyuDamos, brindamos apoyo en especie a causas de asistencia social y poblaciones en situación de desventaja en México, por medio de organizaciones de la sociedad civil elegidas por el comité de selección, integrado por empleados. Este año se apoyaron 11 instituciones.

RESULTADOS PROGRAMA AYUDAMOS	
Organizaciones apoyadas	11
Recursos movilizados	\$ 1,920,401.18
Beneficiarios directos	4,871
Beneficiarios indirectos	23,743

Apoyo en desastres naturales

Como empresa mexicana y solidaria, estamos presentes para apoyar a las personas afectadas por desastres naturales y contamos ya con una protocolo actualizado para emergencias. Pero también hemos profesionalizado estos apoyos, ampliando nuestras redes para distribuir los donativos de manera más eficiente y tener un mayor impacto en las zonas de desastre. Esto incluye tanto a organizaciones cuya infraestructura les permite llegar a las zonas afectadas de manera inmediata, como la activación de nuestra red de sucursales como centros de acopio y la campaña para que clientes y empleados puedan hacer donativos, los cuales duplica la Fundación.

VALOR ambiental

Conservar los recursos y emprender acciones para generar una conciencia ambiental entre colaboradores, clientes y proveedores es el motor que nos ha impulsado desde hace ya varios años para crear una estrategia de responsabilidad ambiental.

En 2014, se trabajó para introducir nuevas consideraciones dentro de la Política Ambiental del Grupo Financiero Banorte, con el fin de respaldar nuestros compromisos sobre iniciativas ambientales frente a nuestros grupos de interés, la cual ha sido aprobada y respaldada por las áreas involucradas y por la Mesa de Trabajo de Sustentabilidad.

Hoy contamos con una Política Ambiental reestructurada para alinearse al conjunto de normas ISO 14000 y aspirar a cumplir con todos sus requisitos en el largo plazo a través de la revisión de los siguientes aspectos:

1. Gestión de impactos y riesgos ambientales
2. Monitoreo de la huella de carbono
3. Gestión de residuos
4. Criterios ambientales en procesos de compra
5. Colaboración con grupos de interés
6. Promoción y adopción de prácticas internas ecoeficientes
7. Compromiso con iniciativas nacionales e internacionales

Además, como documento soporte a la Política, hemos creado una Matriz de Identificación, Evaluación y Clasificación de Impactos Ambientales que nos permitirá determinar el origen y la prioridad de los aspectos ambientales más relevantes en los que hay que enfocar proyectos de acción y actividades de mitigación. Hasta el momento, se han identificado un total de 128 impactos ambientales, clasificados según aspectos de magnitud, relevancia, alcance, periodicidad, y reversibilidad.

MATRIZ DE IMPACTOS AMBIENTALES

Riesgos	Cantidad	Identificados %
Muy poco significativo	57	44.5
Significativo	29	22.7
Leve	26	20.3
Moderado	16	12.5
Grave	0	0
Crítico	0	0
Total	128	100

Energía

Somos conscientes de la importancia del uso de energéticos en nuestras operaciones; por lo tanto, el seguimiento a nuestros programas y acciones de eficiencia energética nos permite mitigar el impacto ambiental que estos generan.

CONSUMO TOTAL DE ENERGÍA

Indicadores	2013* [GJ]	2014 [GJ]	14/13 Var. %
Combustible / Uso			
Gas natural para calentamiento de oficinas	249.40	140.39	-43.71
Diésel para vehículos utilitarios y plantas de emergencia	963.61	714.57	-25.84
Gas LP para montacargas	2,176.50	1,402.18	-35.58
Gasolina para vehículos utilitarios	54,005.12	56,103.61	3.89
Energía consumida (alcance 1)	57,394.64	58,360.74	1.68
Electricidad (alcance 2)	470,444.24	450,347.71	-4.27
Energía generada por paneles solares	136.61	136.62	0
Consumo total de energía	527,975.49	508,845.08	-3.62
Energía / empleado tiempo completo	19.39	18.36	-5.33
Alcance empleados	100%	100%	100

No se contemplan empleados de outsourcing.

* Los valores para 2013 cambian respecto al Informe Anual pasado, debido a recálculo con los factores del IPCC de 2006.

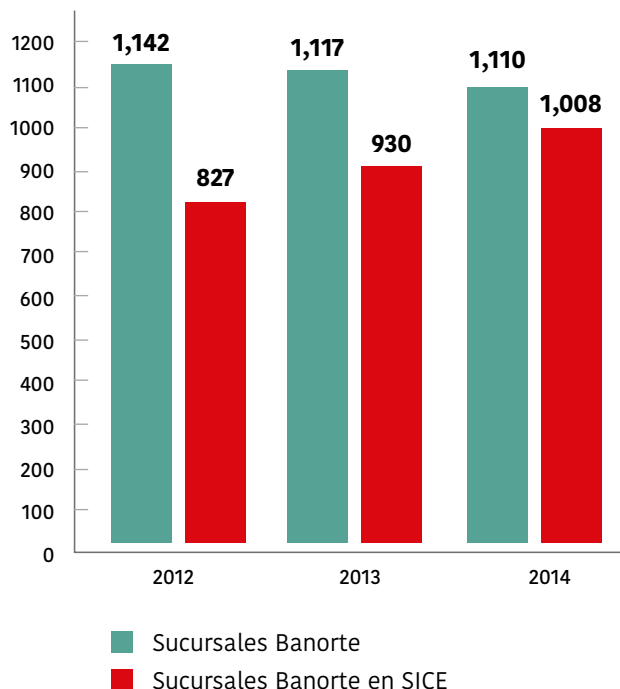
G4-EN6

Con el fin de consumir menos energía, contamos con iniciativas como la instalación de paneles solares en dos sucursales Banorte situadas en Querétaro y Guanajuato, así como la implementación del Sistema Integral de Control de Energía (SICE) de Banorte, mediante el cual se sustituyen los equipos actuales de aire acondicionado por otros de mayor eficiencia en función de su antigüedad, además de instalar controles de programas para la iluminación y aires acondicionados.

De esta manera, el ahorro monetario acumulado gracias al proyecto SICE alcanza los \$116.5 millones de pesos desde su inicio en 2007 hasta la fecha, generando también un ahorro acumulado de 67 millones de kWh, representando asimismo un ahorro de 33,493 toneladas de CO2 equivalente.

Actualmente más del 90% de nuestras sucursales Banorte han sido integradas a dicho sistema, por lo que hemos establecido la meta de incluir 60 sucursales más durante 2015. Hasta el momento, la meta de reducción en el consumo de energía se derivaba de nuestra meta de reducción de emisiones por empleado, la cual aspiraba a disminuir en 20% nuestra intensidad de emisiones. A partir de 2015 nuestra nueva meta es reducir las emisiones por empleado en un 30% con respecto a la línea base de 2009. Esta meta se alinea con la estrategia nacional de reducir las emisiones en un 30% para el 2020 con respecto al año 2000. Para GFNorte, ello implica una reducción por empleado de aproximadamente 13% con respecto a la emisiones de 2014 para 2020.

Sucursales en Programa SICE



SUCURSALES EN PROGRAMA SICE					
Año	Sucursales nuevas en SICE	Total de Sucursales Banorte	Alcance Sucursales SICE/totales %	Ahorro en millones de pesos	Ahorro en millones de kWh
2012	168	1,142	72.42	20.4	11.5
2013	103	1,117	83.26	21.2	12.5
2014	78	1,110	90.81	22.6	13.3

La Hora del Planeta

En 2014, participamos en la iniciativa La Hora del Planeta, organizada por el Fondo Mundial para la Naturaleza, mediante el apagado de luces no esenciales en 5 edificios en las ciudades de Monterrey, Tijuana, Guadalajara y México. Asimismo, se incentivó el uso eficiente de energía y la participación de los empleados en la Hora del Planeta mediante comunicación interna.



Emisiones

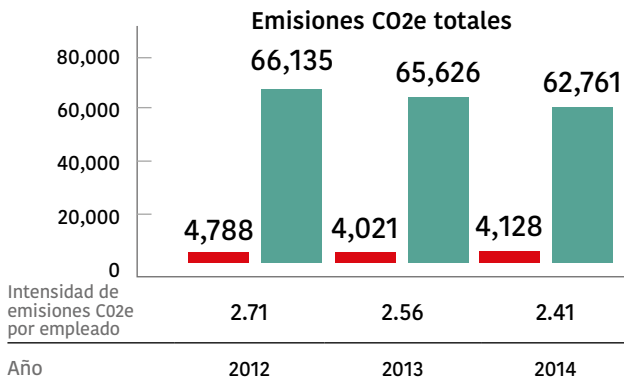
Anualmente se calcula la huella de carbono mediante un enfoque de control financiero utilizando metodologías como el Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte (ECCR) – Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (Protocolo GEI) y las directrices nacionales en el uso de los potenciales de calentamiento global del Fifth Assessment Report (AR5) del IPCC. Para respaldar la robustez de nuestros datos, nuestra huella de carbono ha sido verificada desde 2012 por una empresa externa acreditada por la EMA (Entidad Mexicana de Acreditación).

Además se ha trabajado en aumentar el alcance en el monitoreo de indicadores ambientales, con el fin de in-

tegrarlos al Sistema de Gestión de Sustentabilidad (SMS, por sus siglas en inglés). En este aspecto, a partir de este año se incluyen las emisiones por gases emergentes debidos a refrigerantes utilizados en Pensiones y Seguros, a lo que se agregará en el próximo reporte las emisiones de Banorte - Ixe de este mismo rubro.

Como resultado de los proyectos de control y eficiencia energética hemos logrado reducir el impacto ambiental de las emisiones generadas por nuestras operaciones, lo cual nos ha permitido cumplir con nuestra meta actual de disminuir en un 20% nuestra intensidad de emisiones por empleado con respecto al año base 2009.

EMISIONES GLOBALES DE TONELADAS CO2									
Unidad de Negocio	2013				2014				Variación %
	Emisiones Alcance 1	Emisiones Alcance 2	Emisiones Alcance 3	Emisiones Totales	Emisiones Alcance 1	Emisiones Alcance 2	Emisiones Alcance 3	Emisiones Totales	
Banorte - Ixe Securities Internacional	n/a	36.22	n/a	36.22	n/a	26.97	13.36	40.33	11.35 ▲
Inter National Bank	69.83	2,613.52	n/a	2,683.35	58.22	2,569.58	n/a	2627.8	-2.07 ▼
Afore XXI Banorte	245.52	1,129.94	396.07	1,771.53	218.12	1,392.02	366.94	1,977.08	11.60 ▲
Almacenadora Banorte	160.11	124.67	n/a	284.78	106.61	118.36	n/a	224.97	-21.00 ▼
Arrendadora y Factor Banorte	134.17	n/a	75.9	210.07	119.69	n/a	50.73	170.42	-18.87 ▼
Banorte - Ixe	1,327.82	59,435.40	n/a	60,763.22	1,483.14	56,858.18	761.54	59,102.86	-2.85* ▼ -4.10** ▼
Pensiones y Seguros Banorte	2,083.65	2,286.66	n/a	4,370.31	2,142.37	1,796.25	n/a	3,938.62	-9.88 ▼
Grupo Financiero Banorte	4,021.10	65,626.41	471.97	70,119.48	4,128.15	62,761.36	1,192.57	68,082.08	-2.91* ▼ -3.96** ▼
Alcance (empleados)	Emisiones A1 y 2: 100% desde 2013 tomando en cuenta que (i) Banorte - Ixe Securities no cuenta con flotilla de autos (ii) Arrendadora y Factor lleva a cabo sus operaciones en edificios de Banorte - Ixe. Emisiones A3: 18.99% en 2013 y 91.85% en 2014. *Sumatoria incluye alcance 3 **Sumatoria no incluye alcance 3. Las emisiones indirectas por consumo de electricidad en México para 2013 cambian respecto al informe anual del mismo año, debido al recálculo con los factores actualizados por el programa GEI México.								



■ Alcance 1 ■ Alcance 2
No se contemplan empleados de outsourcing.

Videoconferencias

En 2014 se realizaron en GFNorte 30,330 videoconferencias que representa un incremento de 38% con respecto al año pasado. Además, se estiman 223,368.05 km no recorridos gracias a las videoconferencias efectuadas en Arrendadora y Factor y Banorte - Ixe Securities, lo cual supone un ahorro de \$2,842,365.19 pesos considerando el promedio de gastos por viaje en dicho año. Por otro lado,

G4-EN1, G4-EN8, G4-EN23, G4-EN27, G4-EN30

en Banorte - Ixe se invirtieron \$10,349,785 pesos para la renovación de cuatro salas y la creación de cuatro salas de videoconferencias.

Viajes corporativos

Desde abril, se incluyó una nueva herramienta en el módulo de SAP para cuantificar los kilómetros recorridos en avión como resultado de los viajes corporativos de nuestros empleados del sector bancario. En 2014, se registraron más de 8.27 millones de kilómetros, que equivalen a 761.5 toneladas de CO2 emitidas.

A este reporte se unió Banorte - Ixe Securities que, junto con Afore XXI y Arrendadora y Factor, registra 2,535,864 kilómetros recorridos en avión, equivalentes a 431 toneladas de CO2. En estas unidades de negocio se encuentran 15.53% de los empleados del grupo financiero.

Gestión de Residuos

Paperless

Gracias a las iniciativas internas de comunicación y las acciones de monitoreo, se logró en 2014 un ahorro de 36% con respecto al año base del programa correspondiente a cada área. Se estima un ahorro acumulado de \$1.15 millones de pesos. La meta de reducción de 50% planteada en 2011 no fue alcanzada debido al notable incremento de clientes y empleados, así como a la fusión con Ixe. Dado lo anterior, se decidió replantear los objetivos Paperless para 2015, estableciendo una meta gradual a 2020 de 15% de reducción del papel consumido por empleado en Sector Banca en comparación con 2014.

En 2014 reciclamos más de 121 toneladas de papel y cartón, lo que representa un 150% más que el año anterior y un retorno económico estimado de \$221,114 pesos. Al programa se sumaron 6 edificios administrativos, acumulando un total de 13. El programa de reciclaje benefició en 2014 a más de 6,000 empleados, lo que representa un 28% del personal de Banorte; en comparación con 2013, se aumentó en 18% el alcance a empleados.

Tokens

En 2014, como parte de la campaña de reutilización de tokens, 11 mil dispositivos fueron reintroducidos en nuestras operaciones y 22,086 serán enviados en 2015 a un centro de reciclaje para la recuperación de sus componentes. Estos 33,086 tokens representan el 28% de los tokens vendidos de nuestros clientes en 2014.

Residuos sólidos urbanos

La disposición de los residuos generados en Banorte - Ixe es un tema relevante en nuestras operaciones. En 2014, se estima que se generaron 3,247.15 toneladas de residuos sólidos urbanos.

DISPOSICIÓN DE RESIDUOS				
Concepto	2012	2013	2014	14/13 Var. %
Residuos sólidos urbanos	2,749.78	3,164.53	3,247.15	2.61 ▲
Residuos sólidos urbanos/empleados	0.13	0.16	0.15	-2.09 ▼
Alcance	Empleados Banorte - Ixe, Arrendadora y Factor, incluyendo ASPE.			

Expresado en toneladas.

Reciclaje

En atención a esto, en 2014 continuamos con la iniciativa de apoyar el programa Recicla tu Mundo de la Fundación San Ignacio de Loyola, para la cual recolectamos 21,160 kg de residuos en las oficinas de Banorte Torre Mayor y Mariano Escobedo en el Distrito Federal. La recuperación de \$44,360.49 fue destinada, después de gastos de operación, a la construcción de un centro comunitario en La Gavilana, en la Sierra Tarahumara.

Adicionalmente, en Seguros Banorte y Pensiones Banorte en 2014 se reciclaron 25 toneladas de cartón y papel blanco. INB recicló 66 toneladas de papel y continuó con su programa de separación y reciclaje de cartón y latas de aluminio en el edificio corporativo de McAllen, Texas, EUA.

Consumo de papel

El consumo de papel de GFNorte aumentó en 2.53% llegando a 1,121 toneladas. Sin embargo, en el Sector Banca la variación en el indicador de toneladas de papel por empleado fue negativa con un valor de 3.32%.

CONSUMO DE PAPEL			
Sector Banca (toneladas)	2013	2014	14/13 Var. %
Papel consumido	924.32	921.94	-0.26 ▼
Papel/empleado	0.045	0.043	-3.32 ▼
Papel reciclado	48.32	121	150.41 ▲

A nivel global, el incremento se debió en parte a la necesidad de Afore XXI de brindar mayor detalle de los estados de cuenta a los clientes. Adicionalmente, el incremento de uso de papel en las oficinas de dicha unidad de negocio se debió a las oficinas de ventas para la afiliación y traspaso de clientes. Aunado a ello, en Banorte - Ixe se implementó en 2014 una estrategia a largo plazo denominada Contrato Múltiple. Se espera que éste ejerza efectos positivos en la venta cruzada y en el consumo de papel, ya que sólo se imprime por única ocasión y en futuras contrataciones de productos de captación sólo se imprimirá la carátula.

Consumo de agua

El consumo estimado de agua en 2014 representa una disminución de 8.81% con respecto a 2013 considerando el alcance del año pasado. Este año, el alcance de reporte aumentó a 99% con la inclusión de Afore XXI, dando un total de 545,361.92 m3. El agua consumida en las operaciones del grupo proviene de y se canaliza de vuelta a las redes municipales.

CONSUMO DE AGUA		
Consumo	2013	2014
Agua m ³	587,824.70	545,361.92
Agua m ³ /empleado	21.59	19.37
Alcance	83.02%	99.56%

Azotea Verde

La azotea verde ubicada en el Centro de Contacto “Don Roberto González Barrera”, en Monterrey, N.L. posee un área de 2,650 m², de los cuales 1,784 m² son área ajardinada. En la azotea se conservan 72 especies, de las cuales 18 se encuentran listadas en la NOM-059-SEMARNAT-2010 de protección de flora y fauna silvestres.

Desde 2014 se imparte un programa de educación ambiental en la azotea verde para sensibilizar a colaboradores en biodiversidad, seguridad alimentaria, cambio climático, agua y desierto, ciudades verdes, colecciones de plantas y herbolaria. El programa incluye conferencias, talleres de manualidades, recorridos y actividades de reflexión cuyo objetivo es concientizar a nuestros grupos de interés sobre la importancia de la sustentabilidad. A diciembre de 2014, se tuvo un total de 868 visitantes en los diferentes esquemas educativos.

ESPECIES CONSERVADAS* EN NUESTRA AZOTEA VERDE		
Amenazadas	Peligro de extinción	Protección especial
Astrophytum capricorne	Agave victoriae-reginae	Agave titanota
Astrophytum myriostigma	Echeveria elegans	Ariocarpus kotschoubeyanus
Astrophytum ornatum	Echeveria laui	Ariocarpus retusus
Cephalocereus senilis	Echinocactus grusonii	Echinocactus platyacanthus
Coryphantha elephantidens	Graptopetalum macdougallii	Ferocactus histrix
Mammillaria plumosa		Mammillaria bocasana
		Thelocactus bicolor

* Categoría de las especies de acuerdo con la NOM-059-SEMARNAT-2010

VISITANTES A LA AZOTEA VERDE	
Número de visitantes externos	149
OSC	58
Académicos	22
Familiares de empleados	47
Proveedores	16
Otros	6
Número de visitantes internos	719
Número de visitas totales	52
Total	868



G4-EN31



Donación a Reserva Jaguar del Norte

Se efectuó una donación de 1,500 hectáreas en el estado de Sonora a la institución Naturalia, A.C., para apoyar la conservación del jaguar. Durante la ceremonia de entrega, a la que asistieron clientes y colaboradores de Banorte, se llevó a cabo una subasta de arte, misma que marcó el inicio de las acciones que contribuirán a generar recursos financieros para el manejo y la protección de largo plazo de esta reserva. Adicionalmente, Banorte trabajará con Naturalia en el desarrollo de diversas iniciativas para la protección de la Reserva Jaguar del Norte y del jaguar como especie.

Sistema de Gestión de Sustentabilidad

Se finalizó la implementación de un Sistema de Gestión de Sustentabilidad (SMS), el cual tiene por objeto la recopilación, validación, monitoreo y análisis de los indicadores de desempeño ambiental, social y económico a nivel Grupo Financiero. La plataforma se lanzó en octubre y, en

el transcurso del último trimestre del año, se capacitó a 40 usuarios para introducir más de 250 datos relacionados con indicadores ambientales.

Gastos e inversiones ambientales

La suma para costos de tratamiento y mitigación de emisiones en 2014 asciende a los \$21,367,398 de pesos, por construcción, renovación y mantenimiento de salas de videoconferencia destinadas a reducir las emisiones generadas por viajes corporativos.

Por otro lado, la inversión total para la prevención y gestión ambiental fue de \$3,227,159 de pesos, lo cual incluye la compra de plantas y materiales para la Azotea Verde, así como su mantenimiento y la implementación de un programa educativo. Asimismo considera la inversión en la plataforma SMS para la gestión de los indicadores de sustentabilidad y la verificación del inventario de emisiones de GEI.

INICIATIVAS externas

En GFNorte demostramos nuestro compromiso con la sustentabilidad al suscribir diversas iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social.

INICIATIVA	OBJETIVO GFNORTE	RESULTADO 2014	OBJETIVO 2015
Greenhouse Gas (GHG) Protocol y United Nations Environment Program Finance (UNEP FI)	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.	Participación en los talleres en línea y tareas de investigación destinados a la elaboración, revisión y preparación del primer borrador para esta metodología.	Para 2015, se espera concluir la redacción de dicha metodología y comenzar a reportar nuestras emisiones financiadas a partir del año siguiente a su publicación.
Declaración de Capital Natural	Incorporar de criterios de capital natural en los productos y servicios financieros.	Líder del Grupo de Trabajo 2, el cual ha participado en los siguientes proyectos piloto: <ul style="list-style-type: none"> Identificación e integración de riesgos asociados al capital natural en la evaluación de riesgo crédito. Políticas de riesgo en materias primas agrícolas (aceite de palma, soya, carne y productos maderables) y su relación con el portafolio de créditos e inversión. Consideración de riesgos hídricos en la valuación de bonos corporativos. Se comenzó el estudio para identificar y evaluar este tipo de riesgos. 	Continuar desarrollando metodologías para incorporar criterios de capital natural en la evaluación de riesgo crédito, así como la herramienta, para políticas de riesgo en soft commodities y riesgos hídricos.
CDP Carbon Disclosure Project	Promover la sensibilización en materia de cambio climático en México y América Latina a través de una mejor calidad y transparencia de la información reportada sobre el desempeño de la empresa en materia de emisiones.	Por segundo año consecutivo, GFNorte fue seleccionado entre las 8 empresas que integran el Climate Disclosure Leadership Index (CDLI) de América Latina por su liderazgo en transparencia con respecto a información relativa al cambio climático. Se posicionó en el segundo lugar de las empresas de México con mayor transparencia, así como la entidad financiera con la segunda nota más alta de América Latina en este mismo rubro.	Como parte de nuestros compromisos con la iniciativa Road to Paris en preparación a la Cumbre del Clima de París, que tendrá lugar en diciembre de 2015, realizamos las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"> Impulsar el uso interno de un precio para el carbono. Incorporar de aspectos de cambio climático en los reportes anuales y apoyar la generación de políticas públicas de cambio climático. Posicionarnos entre las 5 mejores empresas del CDLI América Latina.
GEI Programa Nacional de Reporte de Gases de Efecto Invernadero	Alinear nuestros procedimientos de cálculo y reporte de nuestras emisiones de GEI acorde con la Ley General de Cambio Climático y avanzar nuestra estrategia de mitigación.	GFNorte es la primera institución financiera privada en obtener el reconocimiento GEI2, el cual avala que monitoreamos la huella de carbono de la empresa y disponemos de un programa de mitigación de emisiones.	Reportar el total de emisiones de Alcance 1 y 2, a través de la adición de las emisiones derivadas de los gases refrigerantes utilizados en nuestras instalaciones.
Pacto Mundial de las Naciones Unidas	Alinear e integrar nuestra estrategia y operaciones a los diez principios del Pacto Mundial en las áreas de Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.	Cuarto año consecutivo de acciones concretas que dan cumplimiento a nuestro compromiso con el Pacto, obteniendo así un nivel de reporte avanzado de nuestras operaciones.	Dar cumplimiento a estas acciones por 5º año consecutivo.
Empoderamiento de la Mujer	Convertirnos en un líder en la igualdad de género en el sector financiero de México y trabajar en favor del empoderamiento económico de la mujer en todo el país.	Grupo Financiero Banorte firmó los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres, iniciativa de ONU Mujeres y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Dichos principios buscan ayudar a las empresas a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en su lugar de trabajo.	Dar continuidad en esta iniciativa y seguir promoviendo la equidad de género.
Cátedra UNAM	Apoyar a los alumnos en la comprensión de tópicos financieros a través del conocimiento y experiencia de profesionales que se dedican a ello. Asimismo fortalecer el vínculo entre empresa-universidad por medio de una colaboración directa en la optativa empresarial de "Mercados e Instrumentos Financieros en México".	Se impartió exitosamente durante los dos semestres del año, logrando ofrecer la cátedra a aproximadamente cuarenta alumnos.	Dar la cátedra durante los dos semestres del año y lograr un mínimo de treinta alumnos inscritos.

PREMIOS y reconocimientos

Banorte es reconocido como “Mejor Banco en México y en América Latina 2014” por LatinFinance y como “Mejor Banco de 2014 en México” por The Banker

En noviembre del 2014 The Banker a través de la publicación Financial Times distinguió por segunda ocasión consecutiva y 7ª desde 2005 a Banorte como “Mejor Banco en México”. Asimismo, en octubre del 2014, Banorte fue distinguido por la revista internacional especializada en banca y mercados de capital LatinFinance, como “Mejor Banco del año en México y América Latina”.

Ambos nombramientos tomaron en consideración factores cuantitativos y cualitativos tales como la seguridad, la solidez y la prudencia mostrada por la institución. Reconocieron en Banorte la capacidad para crecer a través de diversas adquisiciones y fusiones como fue el caso de la compra del porcentaje restante de las compañías de Seguros y Pensiones que tenía Generali y las exitosas fusiones de Ixe y Afore BBVA Bancomer, con lo cual, el Grupo ha elevado su cuota de mercado atendiendo a las necesidades financieras de nuevos clientes. También se hizo mención al aumento de presencia de GFNorte en el mercado de renta variable.

Un factor adicional para la valoración fue la confianza que mostraron los inversionistas para adquirir el paquete accionario que le permitió a GFNorte obtener capital fresco para su expansión a mediados de 2013, destacando que

este aumento de capital se logró en un contexto de mayor volatilidad en los mercados internacionales y un crecimiento económico en México por debajo de lo esperado.

Banorte, marca de la industria financiera más valiosa en México de acuerdo a Millward Brown

En septiembre de 2014, la firma Millward Brown presentó su ranking de las 30 marcas más valiosas de nuestro país en el reporte BrandZ, en el cual Banorte se ubicó como una de las diez marcas más valiosas en México y, la más valiosa de la industria financiera.

Reconocimiento de la revista Institutional Investor

En agosto de 2014, la revista Institutional Investor dio a conocer los resultados de los rankings sobre el “Mejor Equipo Directivo en América Latina de 2014”*, mismos que se determinaron mediante la aplicación de una encuesta a 409 administradores de fondos (buy-side) y a 372 analistas de mercado (sell-side). Por quinto año consecutivo el equipo Directivo y de Relaciones con Inversionistas de GFNorte se ubicaron en las primeras posiciones entre compañías mexicanas y bancos de América Latina.

Premios Morningstar 2014

En febrero de 2014, Operadora de Fondos Banorte - Ixe fue reconocida en los Premios Morningstar 2014, en la categoría de Mejor Fondo Mixto Agresivo en México.

* Votos residuales de la votación del CFO, ya que en esa fecha no estaba designada la plaza de RI.

MENSAJE DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA DE Responsabilidad Social

2014 ha sido un año de intensa actividad y resultados importantes para Grupo Financiero Banorte desde la perspectiva de nuestra estrategia de Responsabilidad Social y Sustentabilidad.

Por ello, me complace compartir con ustedes los logros alcanzados a través de transformación de los diversos capitales: financiero, intelectual, humano, social y natural.

Uno de los hitos del año es haber ingresado al Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones (DJSI), ya que representa la suma de los pequeños y grandes logros que hemos alcanzado a lo largo de casi diez años de trabajar infatigablemente por incorporar a nuestras operaciones y objetivos la cultura de la sustentabilidad, que ahora se ha convertido en parte indeleble de nuestro quehacer. Ingresar al DJSI representa también un reto ya que, en tanto parámetro de sustentabilidad para inversionistas y empresas, avala nuestro actuar como una institución con prácticas de gobierno corporativo, laborales y de gestión de riesgos sanas y nos compromete a intensificarlas.

Hoy contamos con un área de Responsabilidad Social estructurada que, a través de su equipo multidisciplinario, se consolida gradualmente como un apoyo institucional para identificar y gestionar los impactos, riesgos y oportunidades en materia de sustentabilidad. Ejemplo de ello es el haber desarrollado el Sistema de Gestión Social y Ambiental (SEMS) en lo relacionado con nuestros productos y servicios, lo cual nos permitirá analizar y asegurar que los proyectos financiados por nuestra institución cumplan con los estándares socioambientales del IFC. De esta manera, basados en el SEMS y en los Principios de Ecuador, clasificamos este año los riesgos asociados a la cartera crediticia de Banorte, ampliando nuestro análisis a sectores con impactos potencialmente negativos tanto para la sociedad como para el medio ambiente.

Los invito a conocer más sobre las acciones concretas realizadas en el año en este informe integrado, que incluye información detallada basada en los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI), versión 4. Hemos complementado nuestro informe con el marco de trabajo del International Integrated Reporting Council (IIRC), el cual guió nuestra valuación de intangibles y la visión de futuro en nuestras operaciones más importantes. En 2015, buscaremos comprometernos desde la alta dirección a adoptar este marco de trabajo en nuestro esquema de reporte para periodos siguientes.

Nos sentimos orgullosos de lo que hemos alcanzado, de lo que somos, pero más aún de nuestras perspectivas a futuro. Seguiremos trabajando para transformar nuestro capital en valor, con resultados graduales pero sólidos que serán el pilar sobre el que construiremos una empresa cada vez más sustentable.

Muchas gracias.



Mayra Hernández González

Directora Ejecutiva de Responsabilidad Social y Sustentabilidad



Hoy contamos con un área de Responsabilidad Social estructurada que, a través de su equipo multidisciplinario, se consolida gradualmente como un apoyo institucional para identificar y gestionar los impactos, riesgos y oportunidades en materia de sustentabilidad.

TABLA DE INDICADORES GRI

GLOBAL REPORTING INITIATIVE



VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
ESTRATEGIA Y ANÁLISIS				
G4-1	✓	6-15,92-93	Declaración del responsable principal de las decisiones de la organización sobre la relevancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de ésta con miras a abordar dicha cuestión.	Mensajes Presidencia, Dirección General y Dirección Ejecutiva de Responsabilidad Social
G4-2	✓	6-15,92-93	Describe los principales efectos, riesgos y oportunidades.	Mensajes Presidencia, Dirección General y Dirección Ejecutiva de Responsabilidad Social
PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN				
G4-3	✓	2-3	Nombre de la organización.	Perfil de la empresa
G4-4	✓	2-3, 27-29, 44-45	Marcas, productos y servicios más importantes de la organización.	Perfil de la empresa, Capital intelectual
G4-5	✓	2, 4-5	Lugar donde se encuentra la sede de la organización.	Perfil de la empresa
G4-6	✓	4-5	Número de países donde opera la organización o que tienen una relevancia específica para los asuntos de sostenibilidad objeto de la memoria.	Perfil de la empresa
G4-7	✓	5	Naturaleza del régimen de propiedad y su forma jurídica.	Perfil de la empresa
G4-8	✓	4-5, 44-59	Mercados servidos (con desglose geográfico, por sectores y tipos de clientes y destinatarios).	Perfil de la empresa, Nuestra propuesta de valor
G4-9 ⁽¹⁾	✓	16-19, 72-73, 78-79	Dimensiones de la organización (empleados, ventas netas, capitalización total, etc.)	Cifras relevantes, Valor económico, Valor social
G4-10 ⁽²⁾	✓	78-79	Número de empleados por contrato laboral, región y género.	Valor social
G4-11	✓	78	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	Valor social
G4-12	✓	82	Describe la cadena de suministro de la organización.	Valor social
G4-13	✓	6-15	Cambios significativos durante el periodo objeto de análisis en el tamaño, la estructura, la propiedad accionaria o la cadena de suministro de la organización.	Mensajes Presidencia y Dirección General
G4-14	✓		Cómo aborda la organización, si procede, el principio de precaución.	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: • Separación de residuos sólidos • Utilización de agua tratada • Reutilización del agua • Captación del agua de lluvia • Uso de sanitarios ecológicos • Uso de materiales fabricados con material reciclado • Uso de pintura vinílica libre de compuestos de plomo • Sistema de control de iluminación y encendido y apagado de equipos de aire acondicionado • Instalación de luminarias con bajo consumo de energía eléctrica
G4-15	✓	90	Cartas, principios u otras iniciativas externas de carácter económico, ambiental y social que la organización suscribe o ha adoptado.	Iniciativas externas

⁽¹⁾ Sólo se revisaron cifras de empleados del sector banca y utilidad neta de GFNorte.

⁽²⁾ Sólo se revisaron las cifras del Sector Banca.

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
G4-16	✓	—	Principales asociaciones y organizaciones de promoción nacional o internacional a las que la organización pertenece.	GFNorte tiene una presencia activa en diferentes asociaciones, a través de sus correspondientes unidades de negocio: - Asociación de Bancos de México - Asociación Mexicana de Afores - Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros - Asociación Mexicana de Sociedades Financieras de Arrendamiento, Crédito y Factoraje.
G4-17	✓	5	Entidades que figuran en los estados financieros consolidados de la organización y otros documentos equivalentes.	Estructura corporativa
G4-18	✓	69	Describe el proceso que se ha seguido para determinar el contenido de la memoria y la cobertura de cada aspecto.	Materialidad
G4-19	✓	69	Aspectos materiales que se identificaron durante el proceso de definición del contenido de la memoria.	Materialidad
G4-20	✓	95	Indique la cobertura dentro de la organización de cada aspecto material.	Para mayor información sobre nuestro Estudio de Materialidad, consultar nuestro informe anual 2013: www.banorte.com/informeannual2013 , pág.14.
G4-21	✓	95	Indique la cobertura fuera de la organización de cada aspecto material.	Para mayor información sobre nuestro Estudio de Materialidad, consultar nuestro informe anual 2013: www.banorte.com/informeannual2013 , pág.16.
G4-22	✓	95	Consecuencias de las reformulaciones de la información facilitada en memorias anteriores y sus causas.	No hay necesidad de reexpresión debido a que no hubo adquisiciones ni fusiones durante el periodo.
G4-23	✓	84, 86, 95	Cambios significativos en el alcance y la cobertura de cada aspecto con relación a memorias anteriores.	Todo cambio significativo o re-expresión de datos, se encuentra referido como nota en los casos correspondientes: pág. 84 tabla “Consumo total de energía”, pág. 86 tabla “Emisiones globales de toneladas CO2”.
PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS				
G4-24	✓	70-71	Grupos de interés vinculados a la organización.	Relación con grupos de interés
G4-25	✓	70-71	Base para identificar y seleccionar a los grupos de interés con los que se trabaja.	Relación con grupos de interés
G4-26	✓	70-71	Participación de los grupos de interés, incluida la frecuencia con que se colabora con los distintos tipos y grupos de partes interesadas.	Relación con grupos de interés
G4-27	✓	70-71	Cuestiones y problemas clave que han surgido a raíz de la participación de los grupos de interés y evaluación hecha por la organización, entre otros aspectos, mediante su memoria. Especifique qué grupos de interés plantearon cada uno de los temas y problemas clave.	Relación con grupos de interés
PERFIL DE LA MEMORIA				
G4-28	✓	—	Periodo objeto de la memoria (por ejemplo, año fiscal o año calendario).	Este Informe Anual 2014 comprende el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.
G4-29	✓	—	Fecha de la última memoria (si procede).	El informe inmediato anterior al presente, es el Informe Anual de Grupo Financiero Banorte 2013.
G4-30	✓	—	Ciclo de presentación de memorias (anual, bienal, etc.).	Anual

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
G4-31	✓	3ª de forros	Punto de contacto para solventar las dudas que puedan surgir en relación con el contenido de la memoria.	—
G4-32	✓	94-105	Tabla que indica la localización de los contenidos básicos de la memoria y qué opción «de conformidad» con la Guía ha elegido la organización.	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.
G4-33	✓	109-111	Política y prácticas vigentes de la organización con respecto a la verificación externa de la memoria.	La verificación externa se realiza con la compañía consultora Deloitte (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.) El alcance que tiene 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 Auditorías 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.
GOBIERNO CORPORATIVO				
G4-34	✓	60	Estructura de gobierno de la organización y de los comités del órgano superior de gobierno. Indique qué comités son responsables de la toma de decisiones sobre cuestiones económicas, ambientales y sociales.	Gobierno corporativo
G4-35	✓	61	Proceso mediante el cual el órgano superior de gobierno delega su autoridad a la alta dirección y a determinados empleados en cuestiones de índole económica, ambiental y social.	Gobierno corporativo
G4-36	✓	67	Cargos ejecutivos o con responsabilidad en cuestiones económicas, ambientales y sociales, y si sus titulares rinden cuentas directamente ante el órgano superior de gobierno.	Gobierno corporativo
G4-37	✓	68, 70-71	Procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales.	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.
G4-38	✓	60	Composición del órgano superior de gobierno y de sus comités.	Gobierno corporativo
G4-39	✓	—	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo.	No se reporta
G4-40	✓	—	Procesos de nombramiento y selección del órgano superior de gobierno y sus comités, así como los criterios en los que se basa el nombramiento y la selección de los miembros del primero.	Para mayor información consultar www.banorte.com/gobiernocorporativo

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
G4-41	✓	—	Procesos mediante los cuales el órgano superior de gobierno previene y gestiona posibles conflictos de interés.	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.”
G4-42	✓	61	Funciones del órgano superior de gobierno y de la alta dirección en el desarrollo, la aprobación y la actualización del propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos económico, ambiental y social de la organización.	Gobierno corporativo
G4-43	✓	68	Medidas adoptadas para desarrollar y mejorar el conocimiento colectivo del órgano superior de gobierno con relación a los asuntos económicos, ambientales y sociales.	Una gestión sustentable
G4-44	✓	—	Procesos para evaluar el desempeño del órgano superior de gobierno en relación con el gobierno de los asuntos económicos, ambientales y sociales.	Información interna y confidencial
G4-45	✓	68	Describe la 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.	Una gestión sustentable
G4-46	✓	68	Describe la 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.	Una gestión sustentable
G4-47	✓	—	Frecuencia con que analiza el órgano superior de gobierno los impactos, los riesgos y las oportunidades de índole económica, ambiental y social.	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.
G4-48	✓	—	Comité o cargo de mayor importancia que revisa y aprueba la memoria de sostenibilidad de la organización y se asegura de que todos los aspectos materiales queden reflejados.	El Informe Anual es aprobado por la Dirección Ejecutiva de Responsabilidad Social.
G4-49	✓	68	Proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.	Una gestión sustentable
G4-50	✓	—	Naturaleza y número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno; describa asimismo los mecanismos que se emplearon para abordarlas y evaluarlas.	Información confidencial porque representa un impacto directo en nuestra estrategia de negocio.
G4-51	✓	—	Políticas de remuneración para el órgano superior de gobierno y la alta dirección.	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	✓	—	Procesos mediante los cuales se determina la remuneración. Indique si se recurre a consultores y si éstos son independientes de la dirección.	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.

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
G4-53	✓	—	Cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión.	Los canales de comunicación con los diferentes grupos de interés se mantienen abiertos para recibir comentarios al respecto.
G4-54	✓	—	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 (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.	La relación que guardan los sueldos del personal directivo respecto del promedio de sueldo del resto de la plantilla es de 8.0 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	✓	—	Relación entre el incremento porcentual de la retribución total anual de la persona mejor pagada de la organización con el incremento porcentual de la retribución total anual media de toda la plantilla (sin contar a la persona mejor pagada) del país correspondiente.	No aplica, ya que el individuo con mayor paga no ha tenido aumento en el periodo solicitado.
ÉTICA E INTEGRIDAD				
G4-56	✓	2ª de forros, 61	Valores, principios, estándares y normas de la organización, tales como códigos de conducta o códigos éticos.	Perfil de la empresa, Gobierno corporativo, www.banorte.com/gobiernocorporativo
G4-57	✓	—	Mecanismos internos y externos de asesoramiento en pro de una conducta ética y lícita, y para consultar los asuntos relacionados con la integridad de la organización, tales como líneas telefónicas de ayuda o asesoramiento.	Todos los empleados tienen acceso a Ethics Points, un sistema de denuncia externo que brinda transparencia en los temas de ética y legalidad.
G4-58	✓	—	Mecanismos internos y externos de denuncia de conductas poco éticas o ilícitas y de asuntos relativos a la integridad de la organización, tales como la notificación escalonada a los mandos directivos, los mecanismos de denuncia de irregularidades o las líneas telefónicas de ayuda.	Todos los empleados tienen acceso a Ethics Points, un sistema de denuncia externo que brinda transparencia en los temas de ética y legalidad.
G4-DMA		92-93	Indique por qué el aspecto es material.	Mensaje Dirección Ejecutiva de Responsabilidad Social
GRI G4 / CONTENIDOS BÁSICOS ESPECÍFICOS				
DIMENSIÓN ECONÓMICA: INDICADORES DE DESEMPEÑO ECONÓMICO				
G4-EC1	✓	16-19, 30-33, 35-37, 72-73, 78-83	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, Capital humano, Capital social, Valor económico, Valor social.
G4-EC3	✓	80	Cobertura de las obligaciones de la organización derivadas de su plan de prestaciones.	Valor social
Presencia en el mercado				
G4-EC5	✓	—	Relación entre el salario inicial desglosado por género y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	Salario mínimo zona A: \$6,810 Puesto: Cajero mixto Tabuladores a nivel nacional

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
G4-EC7	✓	37, 83	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.	Capital Social, Valor Social
G4-EC8		42-43	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.	México, una gran oportunidad
G4-DMA EC		34-37, 78-83	Explicar la estrategia de inversión comunitaria, relacionada con los datos reportados en inversión en la comunidad.	Capital social, Valor social
DIMENSIÓN AMBIENTAL: INDICADORES DE DESEMPEÑO AMBIENTAL				
Materiales				
G4-DMA EN	✓	84	Enfoque de gestión	Valor ambiental
G4-EN1	✓	40-41, 87	Materiales utilizados, por peso o volumen.	Capital natural, Valor ambiental
Energía				
G4-EN3	✓	84	Consumo energético interno desglosado por fuentes primarias.	Valor ambiental
G4-EN5	✓	84-85	Intensidad energética.	Valor ambiental
G4-EN6	✓	39-41, 85	Ahorro de energía debido a la conservación y a las mejoras en la eficiencia e iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía y las reducciones logradas con dichas iniciativas.	Capital natural, Valor ambiental
Agua				
G4-EN8	✓	39-41, 87	Captación total de agua según la fuente.	Capital natural, Valor ambiental
Biodiversidad				
G4-EN11	✓	88	Instalaciones operativas propias, arrendadas, gestionadas que sean adyacentes, contengan o estén ubicadas en áreas protegidas y áreas no protegidas de gran valor para la biodiversidad.	Valor ambiental
G4-EN14	✓	88-89	Número de especies incluidas en la lista roja de la UICN y en listados nacionales de conservación cuyos hábitats se encuentran en áreas afectadas por las operaciones, según el nivel de peligro de extinción de la especie.	Valor ambiental
Emisiones				
G4-EN15	✓	86-87	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (por viajes de negocios, en transporte de la compañía o uso de servicios de mensajería).	Valor ambiental
G4-EN16	✓	86-87	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía.	Valor ambiental
G4-EN17	✓	86-87	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (por viajes de negocios, en transporte de la compañía o uso de servicios de mensajería).	Valor ambiental
G4-EN18	✓	86-87	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero.	Valor ambiental
G4-EN19	✓	86-87	Iniciativas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y las reducciones logradas.	Valor ambiental
G4-EN23	✓	87	Peso total de residuos gestionados, según tipo y método de tratamiento (papel y desechos de TI).	Valor ambiental

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
Productos y servicios				
G4-EN27	✓	87	Grado de mitigación del impacto ambiental de los productos y servicios.	Gestión de riesgos
G4-EN29	✓	—	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	Durante 2014, GFNorte no recibió multas ambientales.
Transporte				
G4-EN30	✓	87	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.	Valor ambiental
General				
G4-EN31	✓	90	Desglose de los gastos y las inversiones ambientales.	Valor ambiental
Evaluación ambiental de los proveedores				
G4-EN32	✓	—	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios ambientales.	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 1,782 contratos de proveedores en donde se declara este compromiso.
G4-EN34	✓	—	Número de reclamaciones ambientales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	GFNorte no cuenta con ninguna reclamación sobre impactos ambientales.
DIMENSIÓN SOCIAL: INDICADORES DE DESEMPEÑO SOCIAL				
Empleo				
G4-DMA LA		80	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.	Valor social
G4-LA1 ⁽³⁾	✓	79	Número y tasa de contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, género y región.	Valor social
G4-LA2	✓	80	Prestaciones sociales para los empleados a jornada completa que no se ofrecen a los empleados temporales o a media jornada, desglosadas por ubicaciones significativas de actividad.	Valor social
G4-LA3	✓	—	Índices de reincorporación al trabajo y de retención tras la baja por maternidad o paternidad, desglosados por género.	Durante el año hubo 375 solicitudes de maternidad, 188 permisos de paternidad y el índice de reincorporación fue de 100%.
Salud y seguridad en el trabajo				
G4-LA5	✓	—	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 2014 se capacitó a 3,791 empleados brigadistas en edificios y sucursales Banorte - Ixe en un total de 197 eventos en 17 regiones del país en temas como: <ul style="list-style-type: none"> • Primeros auxilios • Evacuación y manejo de crisis • Control y combate de incendios • Maniobra de Heimlich

⁽³⁾ Sólo se verificaron cifras de la tasa de rotación desglosados por sexo y edad.

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
G4-LA6	✓	80	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, ausentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por género.	Valor social
Capacitación y educación				
G4-LA9 ⁽⁴⁾	✓	31-33, 81	Promedio de horas de capacitación anuales por empleado, desglosado por género y por categoría laboral.	Capital humano, Valor social
G4-LA10	✓	31-33, 81	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, Valor social
G4-LA11	✓	81	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por género y por categoría profesional.	Valor social
G4-LA12 ⁽⁵⁾	✓	61, 79	Composición de los órganos de gobierno y desglose de la plantilla por categoría profesional y género, edad, pertenencia a minorías y otros indicadores de diversidad.	Gobierno corporativo
G4-LA13	✓	79	Relación entre el salario base de los hombres con respecto al de las mujeres, desglosada por categoría profesional y por ubicaciones significativas de actividad.	Valor social. 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.
Evaluación de las prácticas laborales de los proveedores				
G4-LA14 ⁽⁶⁾	✓	82	Porcentaje de nuevos proveedores que se examinaron en función de criterios relativos a las prácticas laborales.	Valor social
Mecanismos de reclamación sobre prácticas laborales				
G4-LA16	✓	—	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 2014, el número de denuncias fue de 287: 87% corresponden a Recursos Humanos y 13% 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.
DERECHOS HUMANOS				
Inversión				
G4-HR1	✓	—	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 1,782 contratos, en los que declaran su compromiso de conocimiento y cumplimiento a los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique que estén adheridos).
G4-HR2	✓	—	Horas de formación de los empleados sobre políticas y procedimientos relacionados con aquellos aspectos de los derechos humanos, relevantes para sus actividades, incluidos el porcentaje de empleados capacitados.	En 2014 se llevaron a cabo 13,538 horas de actividades de formación en materia de derechos humanos lo que representa el 64% de empleados capacitados en esta materia.

⁽⁴⁾ Sólo se revisaron horas de capacitación correspondiente al sector banca.

⁽⁵⁾ No se está reportando el desglose de la plantilla por categoría profesional y pertenencia a minorías.

⁽⁶⁾ Sólo se realizó verificación de proveedores con cláusula de Pacto Mundial en sus contratos.

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
G4-HR3	✓	—	Número de casos de discriminación y medidas correctivas adoptadas.	En 2014 no se registraron reclamaciones de este tipo.
G4-HR7	✓	81	Porcentaje del personal de seguridad que ha recibido capacitación sobre las políticas o procedimientos de la organización en materia de derechos humanos relevantes para las operaciones.	Valor social
G4-HR10	✓	—	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 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 1,782 contratos de proveedores en donde se declara este compromiso.
G4-HR12	✓	—	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 2014, el número de denuncias fue de 287: 87% corresponden a Recursos Humanos y 13% 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.
SOCIEDAD				
Lucha contra la corrupción				
G4-S01	✓	88	Porcentaje de centros donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación en la comunidad local.	Valor ambiental
G4-S03	✓	—	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, Península, Sur, Consumo, Empresarial, Banorte USA, Banorte 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.

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
G4-S04	✓	—	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 a 17,555 empleados en temas de prevención de lavado de dinero.
G4-S05	✓	—	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"> • Amonestación o despido de algún empleado: 5% • Cancelación o no renovación de contrato con un socio empresarial debido a infracciones relacionadas con la corrupción: N/A • Demandas judiciales por corrupción presentadas contra la organización o sus empleados en el periodo: N/A • Demandas judiciales por corrupción presentadas contra la organización o sus empleados en el periodo y su resultado: N/A
G4-S07	✓	—	Número de demandas por competencia desleal, prácticas monopólicas o contra la libre competencia y resultado de las mismas.	No tenemos ninguna demanda por este concepto.
G4-S08	✓	—	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 264 multas por un monto total de \$2'233,207.50 por concepto de actualización de pago de prediales de inmuebles adjudicados por el Banco, Multas del SAT, INFONAVIT, CNBV, CONDUSEF Y Banco de México.
G4-S09	✓	—	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 sociales; 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 1,782 contratos de proveedores en donde se declara este compromiso.
G4-S011	✓	—	Número de reclamaciones sobre impactos sociales que se han presentado, abordado y resuelto mediante mecanismos formales de reclamación.	GFNorte no cuenta con ninguna reclamación sobre impactos sociales.

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
RESPONSABILIDAD SOBRE PRODUCTOS				
Etiquetado de los productos y servicios				
G4-PR5	✓	29	Resultados de las encuestas para medir la satisfacción de los clientes.	Capital Intelectual
G4-PR7	✓	—	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.	No tuvimos multas por publicidad, promoción ni patrocinios.
G4-PR8	✓	—	Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.	No tuvimos reclamaciones sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes.
G4-PR9	✓	—	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 2013, GFNorte no recibió multas en relación con el suministro y el uso de productos y servicios.
SUPLEMENTO FINANCIERO				
FS1	✓	84	Políticas con componentes específicos medioambientales y sociales aplicados a las líneas de negocio.	Valor ambiental
FS2	✓	—	Procedimientos para la evaluación y selección de riesgos ambientales y sociales 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"> • SEMS: Para transacciones con montos solicitados mayores a US\$1 millón, que sean proyecto de Inversión o capital de trabajo mayor a 2 años. • Principios de Ecuador: Servicios de asesoría financiera, cuyo monto total de inversión es de US\$10 millones o más. <p>Proyectos con un monto total de inversión de US\$10 millones o más.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. - Créditos temporales de menos de 2 años, que puedan refinanciarse por un préstamo a un proyecto o un préstamo empresarial relacionado con un proyecto. - Proyectos con una emisión superior a las 100 mil toneladas de CO2 equivalente al año.

VERIFICACIÓN Pág. 109 a 111		PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2014
INDICADOR G4				
FS3	✓	76-77	Procesos para monitorear la implementación y cumplir con los requisitos ambientales y sociales incluidos en acuerdos o transacciones de los clientes.	Valor económico
FS4	✓	—	Procesos para mejorar la competencia del personal para implementar las políticas ambientales y sociales y los procedimientos aplicables 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.
FS5	✓	76-77	Interacciones con los clientes en cuanto a oportunidades y riesgos ambientales y sociales.	Valor económico
FS8	✓	—	Valor monetario de productos y servicios diseñados para brindar un beneficio ambiental específico para cada línea de negocio desglosado por objetivos.	No contamos con productos diseñados para brindar un beneficio ambiental específico.
FS10	✓	—	Porcentaje y número de empresas en la cartera de la institución con las cuales ha interactuado en temas ambientales o sociales.	Departamentos: Banca Corporativa y Empresarial y Financiamiento Estructurado. Se atendieron 199 empresas, de la cartera de Banca Corporativa y Empresarial y Financiamiento Estructurado, lo cual generó 208 recomendaciones para mejora del rendimiento de las actividades del proyecto en materia socio-ambiental y la realización de 30 due diligences que incluyen áreas de oportunidad para mejorar el rendimiento socio-ambiental del cliente. No contamos con información del volumen de empresas en cartera total para poder establecer el porcentaje que estos datos representan.
FS11	✓	76-77	Porcentaje de activos sujetos a revisión medioambiental o social, tanto positivos como negativos.	Valor económico
FS13	✓	4	Puntos de acceso en espacios poco poblados o económicamente desfavorecidos descrito por tipología.	Infraestructura Banorte
FS14	✓	4	Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros para las personas desfavorecidas.	No se han reportado iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros para las personas desfavorecidas.
FS15	✓	36	Políticas para el diseño y venta de productos y servicios financieros de manera justa y razonable.	No se cuenta con una política específica para el diseño y oferta de servicios y productos financieros; sin embargo, nos apegamos a todas las políticas de Control Interno dentro del Grupo Financiero.
FS16	✓	—	Iniciativas para mejorar la educación financiera por tipo de beneficiario.	Se implementó una campaña de comunicación interna para empleados, a fin de promover conceptos básicos.

INFORME ANUAL DEL COMITÉ DE AUDITORÍA Y PRÁCTICAS SOCIETARIAS

México, D.F., a 19 de marzo de 2015

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 2014.

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) Sobre el 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:
1. Los informes anuales sobre actividades en materia de Control Interno de las entidades relevantes elaborados por sus Directores Generales.
 2. Los informes de los Contralores Internos y Normativos de algunas entidades relevantes, con su opinión sobre el funcionamiento del SCI.
 3. La opinión de Auditoría Interna sobre la situación que guarda el SCI de las entidades relevantes.
 4. Los informes sobre deficiencias y observaciones relevantes de GFNorte y Subsidiarias, presentados por Auditoría Interna y el seguimiento a las medidas correctivas.
 5. Los informes de observaciones al Control Interno del Auditor Externo y su dictamen de los estados financieros de GFNorte y Subsidiarias.
 6. Los reportes de las visitas de inspección de las Autoridades competentes.
 7. Los dictámenes de los Comisarios de las entidades relevantes de GFNorte.
 8. Los informes de otros Comités de Auditoría sobre eventos relevantes y las actas de sus sesiones.
 9. Los informes de gestión de Auditoría Interna y de cumplimiento de su programa de trabajo, y los resultados de su programa de aseguramiento y mejora de la calidad.

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

Respecto al funcionamiento de Auditoría Interna, el área ha mantenido su independencia, cumplió razonablemente con su programa de trabajo de acuerdo a las mejores prácticas, y vigiló 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. Sobre las áreas de oportunidad identificadas las mismas 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 confirmado la calidad de la firma Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C. (miembro de Deloitte Touche Tohmatsu), así como del Auditor a cargo.

Adicionalmente, el contenido de sus dictámenes e informes son de calidad y útiles en apoyo al Comité, destacando que sus resultados y opiniones no presentan diferencias con la Administración.

- d) Sobre la descripción y valoración de los servicios adicionales o complementarios proporcionados por el Auditor Externo, durante el ejercicio 2014 se aprobó la contratación de servicios adicionales para evaluar el cumplimiento de la normatividad en el proceso de administración integral de riesgos en Seguros y Pensiones.

Se contrataron expertos independientes para realizar las pruebas de deterioro del crédito mercantil de GFNorte y algunas subsidiarias, la revisión técnica de modelos de riesgo que solicita Banco de México, la revisión de calidad del área de Auditoría Interna y emitir opinión sobre contingencias legales mayores a 10 millones.

- e) Se llevó a cabo la revisión de los estados financieros de GFNorte y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2014 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 a este Consejo de Administración. El Comité también revisó de forma trimestral los estados financieros intermedios del ejercicio.
- f) Sobre las principales modificaciones a las políticas y criterios contables utilizados durante el ejercicio, se reporta 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 2014 el Consejo de Administración aprobó la metodología de valuación de proyectos de inversión.

- 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. Con base a las mejores prácticas se cuenta con el sistema de denuncias anónimas y el Comité da seguimiento a su debida atención.
- h) Respecto 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.
- 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 originación y seguimiento de crédito y Auditoría Interna, que fueron informados al Consejo de Administración en la sesión efectuada el 23 de octubre.

Las observaciones resultantes de dichas visitas fueron atendidas en buena medida o se están atendiendo con modificaciones a procesos y/o con requerimientos de adecuaciones tecnológicas.

- j) Entre otras actividades relevantes realizadas por el Comité se encuentran el análisis del reforzamiento de las estructuras de Auditoría y Contraloría Interna y las actividades de valor agregado del Auditor Externo.

El Comité dio seguimiento a las áreas de oportunidad identificadas en el proceso de crédito, entre las que destacan el crédito selectivo y PYMEs, y revisó los planes elaborados por la Administración para su remediación, así como los avances del plan de trabajo para implementar la Dirección General de Crédito.

Con respecto a la alianza estratégica de GFNorte e IBM, el Comité dio seguimiento a los avances del proyecto “Sumando Valor para el Cliente” con los funcionarios responsables del mismo.

El Comité revisó el plan para reemplazar el sistema del área de Fiduciario con la finalidad de lograr una solución comercial para alcanzar una mayor cobertura funcional, además lograr eficiencias.

Adicionalmente, el Comité revisó el plan de implementación de “Transformación Mercados, Casa de Bolsa e Inversiones” con el que se busca cambiar la mayor parte de los sistemas y, reducir el riesgo operativo.

Por último, el Comité evaluó a los candidatos que fueron prospectos para ocupar puestos de primer nivel, incluyendo el de Director General.

II. En materia de Prácticas Societarias:

- a) En relación a las observaciones sobre el desempeño de los directivos relevantes el Comité de Recursos Humanos informó que durante el ejercicio no se registraron 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 2014 los créditos otorgados a través de Banco Mercantil del Norte a personas relacionadas ascendieron a \$3,688 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 relevantes.

Podemos informar que durante el ejercicio no se presentaron operaciones inusuales o no recurrentes que requirieran ser aprobadas por el Consejo de Administración.

- c) Sobre 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, y se aplicó de manera consistente durante el ejercicio.
- d) Durante el ejercicio el Consejo de Administración no otorgó dispensas a consejeros o directivos relevantes para aprovechar oportunidades de negocio.

Atentamente,



Héctor Reyes Retana y Dahl

Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias
Grupo Financiero Banorte

CARTA DE VERIFICACIÓN



Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.
Paseo de la Reforma 489, 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 2014 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 2014 (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 10 de diciembre de 2014. 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:

- a. 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.
- b. La revisión de los indicadores de desempeño en sustentabilidad reportado de acuerdo a la opción de Conformidad Exhaustiva y señalado en el Índice GRI del mismo reporte.
- c. La consistencia entre la información contenida en el IA y la evidencia de respaldo proporcionada por la administración.



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:

- a) Reuniones con el personal de GFNorte para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados.
- b) Análisis de los procesos para recopilar, validar y consolidar los datos presentados en el IA.
- c) 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.
- d) 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	G4-43	G4-57	G4-EN15	G4-LA3	G4-HR10	FS1
G4-2	G4-16	G4-30	G4-44	G4-58	G4-EN16	G4-LA5	G4-HR12	FS2
G4-3	G4-17	G4-31	G4-45	G4-EC1	G4-EN17	G4-LA6	G4-SO1	FS3
G4-4	G4-18	G4-32	G4-46	G4-EC3	G4-EN18	G4-LA9	G4-SO3	FS4
G4-5	G4-19	G4-33	G4-47	G4-EC5	G4-EN19	G4-LA10	G4-SO4	FS5
G4-6	G4-20	G4-34	G4-48	G4-EC7	G4-EN23	G4-LA11	G4-SO5	FS8
G4-7	G4-21	G4-35	G4-49	DMA-EN	G4-EN27	G4-LA12	G4-SO7	FS10
G4-8	G4-22	G4-36	G4-50	G4-EN1	G4-EN29	G4-LA13	G4-SO8	FS11
G4-9	G4-23	G4-37	G4-51	G4-EN3	G4-EN30	G4-LA14	G4-SO9	FS13
G4-10	G4-24	G4-38	G4-52	G4-EN5	G4-EN31	G4-LA16	G4-SO11	FS14
G4-11	G4-25	G4-39	G4-53	G4-EN6	G4-EN32	G4-HR1	G4-PR5	FS15
G4-12	G4-26	G4-40	G4-54	G4-EN8	G4-EN34	G4-HR2	G4-PR7	FS16
G4-13	G4-27	G4-41	G4-55	G4-EN11	G4-LA1	G4-HR3	G4-PR8	
G4-14	G4-28	G4-42	G4-56	G4-EN14	G4-LA2	G4-HR7	G4-PR9	



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.

111

Recomendaciones

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

- Continuar fortaleciendo la comunicación y capacitación de los responsables que participan en la elaboración del IA con el fin de generar un mayor entendimiento de los procesos involucrados así como el fortalecimiento de la información que permite la generación de indicadores.
- Realizar un diálogo directo con sus grupos de interés permitiendo actualizar los temas materiales resultado del ejercicio realizado en el 2013.
- Elaborar un esquema de revisión y reporte de temas ambientales materiales para GFNorte de manera que se traduzca en iniciativas claras que generen un impacto positivo para la organización.
- Ampliar el alcance de la plataforma utilizada actualmente para la gestión de indicadores ambientales incluyendo otros indicadores materiales para GFNorte.
- Fortalecer la gestión del Sistema de Ética de manera que éste se encuentre soportado por políticas, procedimientos y reportes.

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, Ruíz Urquiza, S.C.

Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Rocío Canal Garrido
Socia de Sustentabilidad
19 de mayo de 2015

Informe Anual 2014

Comité

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

Equipo editorial

Alejandra Ramírez Leo, César Efraín López Burgos, Isaac Oswaldo del Ábrigo Saldívar, José Antonio Herrera Pérez, Lourdes Contreras Rubio, Marcos Mancini, Mariana Amador Thomas, Olga Lucía Domínguez Flores, Paloma Casados Palomares, Tania Beatriz Martínez Lira.

Créditos

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

Adriana Velázquez Celis, Alan Vela Rodríguez, Alejandra González Espinosa, Alejandra Yáñez Aguirre, Alejandro Badillo Villeda, Alejandro Edwin Reyes Rivera, Alejandro Efraín Rubio Valdés, Alejandro Ehécatl Correa Cerón, Ana Eveneser Acosta Rodríguez, Andrés Damián Hernández, Ángel Mario Jiménez de León, Alonso Rodríguez Quintana, Amalia Verónica Bistrain García, Ana Cecilia Solís Madrigal, Ana Teresa González Melchor, Anabel Consuelo Torres Reséndiz, Andrea Román Villegas, Ángel Antonio Rodríguez Xicoténcatl, Angélica Pérez Vargas, Angelina Morales Sánchez, Antonio Martínez Sotelo, Antonio Rodríguez Mejía, Anwar Loera Mendoza, Armando Javier Treviño Torres, Arturo Córdoba Rivera, Arturo Valdés Villaseñor, Avelino Díaz Gómez, Beatriz Ambriz Cerón, Beatriz Citlalli Mendoza Conde, Benjamín Escutia Márquez, Berenice Cisneros Garay, Britzia Lucero Silva Enciso, Cammy Janeth Acosta Ramírez, Carlos Díaz Barrios, Carlos Eduardo Martínez González, Carlos Emmanuel Acevedo Saldaña, Carlos Javier Zambrano Elizondo, Carlos Oswaldo Castillo Valencia, Carmelo Santillán Ramos, Cecilia Becerra Martínez, César Alejandro Pérez Salazar, Cesilio Flores Castañeda, Christian Rodrigo Ávila Hernández, Criselda Cantú Cantú, Cristina Araceli Aguilera Bravo, Cristina Cuenca Olvera, Cristina García Márquez, Cynthia De Uriarte Lechuga, Daniel Josefot Ramírez Álvarez, Daniel Vargas Ramos, Daniela Concepción Sánchez Suárez, David Alberto Salazar Vite, David Delgado Sánchez, David Guillén Zúñiga, David Rafael Leal Valmaña, Denise Selene Jiménez Agonizante, Diana Castillo Ramírez, Domingo Romero Rangel, Dora Nelly Nájera Reyna, Édgar Ballesteros Ortega, Édgar Iván Estrella Reséndiz, Édgar Jasso Cuellar, Edith Bastida Espinosa, Edith Eloísa Cruz Núñez, Eduardo Arroyo Peralta, Eduardo García Cantillo, Elda Denisse Martínez Ramírez, Elisa Verónica Navarro Vega, Elizette Vale Ángeles, Enoch Gilberto Zúñiga Rodríguez, Enrique Gutiérrez Vega, Epígenio Tretó Martínez, Eréndira Corona Velázquez, Erika Ríojas De Hoyos, Estefanía Téllez Rangel, Eugenio Pacelli Aburto Guevara, Fabiola Emily Ramos Xochicalí, Federico Santos Cernuda, Federico Valverde González, Felipe Duarte Olvera, Felipe Rodríguez Hernández, Fernando Alberto Báez Moreno, Fernando Cuellar Rodríguez, Fernando Solís Soberón, Fidel Martínez López, Friné Haydeé Salguero Torres, Gabino Izguerra Cruz, Gabriel Casillas Olvera, Gabriela Cedillo García, Gabriela Curiel Veloz, Gabriela Guadalupe Del Villar Guerrero, Gabriela Póceros Bazo, Gabriel Díaz Mondragón, Gabriela Martínez Limón, Gerardo Guadalupe González González, Gerardo Joel Lozano García, Gerardo Zamora Nañez, Gilberto Marcos Hernández Ramírez, Graciela Maya Ruiz, Guadalupe Ximena Olvera Ricart, Guillermo Gúmez Sarré, Guillermo Macías Avitia, Guillermo Tapia Ramírez, Guillermo Vélez Castro, Héctor Ábrigo Pérez, Héctor Antonio Díaz Tirado, Héctor Luna Muñoz, Hiram Abib Guerrero Madriles, Ignacio Aldonza Goicoechea, Isaías Velázquez González, Israel Cárdenas Solís, Javier Beltrán Cantú, Javier Díaz Zenteno, Javier Eduardo Marroquín, Javier Gerardo Escalera Reyna, Javier Moisés Alvarado Flores, Javier Lumbreras Torres, Javier Negrete Gutiérrez, Javier Salgado Muñoz, Jessica Dafne Martínez Garza, Jimena Olivar Mora, Jorge Antonio Fuentes Rivera, Jorge De La Vega Grajales, Jorge García Ramírez, Jorge Luis Pérez Velázquez, Jorge Ruiz Cortázar, José Antonio Calatayud Vázquez, José Armando Salazar Cantú, José Eduardo Martínez Chavarría, José Guadalupe Mata Medina, José Luis Sosa Ibarra, José Ricardo Gómez Ruiz Velasco, Josué Israel De Agüero Flores, Juan Antonio Beltrán Cantú, Juan Daniel López Ramírez, Juan Manuel Márquez Goitia, Juan Pedro Meade Kuribreña, Julio César Sánchez González, Karen Melissa Díaz Romero, Karla Tatiana Llamas Castillo, Laura Violeta Maqueda Noguez, Leticia Gabriela García Martínez, Lezly Valeria Ruiz De La Torre, Lilitiana González González, Lilitiana Patricia Estrada Guillen, Lilitiana Peña Cavazos, Lizza Velarde Torres, Lorena Gabriela Gómez Tinajero, Lorena Rivera Ramírez, Lorena Villarreal Garza, Lucía Velázquez Mijangos, Luis Abraham Martínez Buendía, Luis Alejandro Bolívar Ochoa, Luis Manzanares Takahashi, Luis Mario Ochoa Gómez, Luis Ernesto Alemán Luna, Luis Ernesto Pietrini Sheridan, Luis Rosete Tetetla, Magda Esther González Rodríguez, Manuel Alfonso Álvarez Lugo, Manuel Antonio Romo Villafuerte, Manuel de Jesús Bustos Díaz, Manuel González Contreras, Marcelle Guaida Haddad, María Del Consuelo Félix Valencia, María Del Pilar Alonso Norma, María Elena Villegas Ramírez, María Elva Moreno Gámez, María Eugenia Gutiérrez Tijerina, María Graciela González Guillén, Mariana Cortes Pardo, Maricela Plata Román, Mariel Gándara García, Mario Alan Vela García, Mario Garza, Martha Patricia Salinas Ochoa, Mayra Karina Mota Nájera, Mayra Nelly López López, Mercedes Polanco, Miguel Ángel Beltrán Esquivel, Miguel Ángel Hernández Suárez, Milton Carlos Carboney Aguilar, Mireya Alegría García, Miroslava Pérez Cárdenas, Mónica del Rosario Piñón Ramírez, Nitsia Ramírez Segura, Nora Haydée Treviño Cantú, Nora Imelda Peña Nava, Nora Ivonne Apango Tinoco, Óscar Guadalupe Vela Hinojosa, Pablo César Gaytán Dávila, Pablo Ramos Coronado, Paloma Casados Palomares, Paola Frola Vincent, Patricia Cornejo Jaimes, Patricia Rosado Romano, Pedro Laguens González, Quirino Castro Flores, Rafael Victorio Arana De La Garza, Rafael Flores Birrichaga, Rafael Flores Romero, Ramón Betancourt Lozano, Raquel Vázquez Godínez, Raul Emilio Pérez Naranjo, Raul Enrique Soto López, René Alejandro Muñoz Cepeda, Ricardo Velázquez Rodríguez, Roberto González Martínez, Roberto Javier Garza Treviño, Rocío Aedo Fernández, Rodolfo Fernando Gaona Garza, Rodrigo Daniel Aranda García, Rosa Isela Huerta Moreno, Rosa María González Rodríguez, Rubén Jesús Molina Tijerina, Ruth Garcés Apodaca, Salvador Alfaro Bugarini, Sandra Abigail Aguilar González, Sergio García Robles Gil, Sandiyarely Loza Baltazar, Silvia Jeanett Gutiérrez Lozano, Sonia Guadalupe Guerra López, Tanya Honeida Ortega Morales, Tere Dalía Contreras Zúñiga, Verónica Martínez Sánchez, Verónica Trejo González, Yanelie Alexandra Yamanaka Díaz.

Redacción y cuidado editorial

Bertha Ruiz de la Concha, Ana Lilia Soto Perea.

Diseño

Signi www.signi.com.mx

Diseño: Alicia García Casco, Daniel Castelao Cámara. Producción: Leticia Alba Martínez, Ventura Albornoz Vázquez, Daniela Bañuelos Alba, Ana Lilia Pérez Galván.

Fotografía

Ramón Sánchez Belmont, Sergio Salazar Sánchez.

Verificación

Deloitte Galaz, Yamazaki, Ruiz Uriquiza, S.C. www.deloitte.com

Impresión

Offset Santiago, S.A. de C.V. www.offsetsantiago.com



Estados financieros
www.banorte.com/estadosfinancieros2014



Informe interactivo
www.banorte.com/Informeinteractivo2014



Impresión responsable

Impreso en papel Magno Satín certificado FSC® proveniente de bosques gestionados.



OFICINAS CENTRALES

México, D. F.

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, N. L.

Edificio Torre Sur

Av. Revolución 3000

Col. Primavera, C.P. 64830

Tel. +52 (81) 8319 6500

Centro de Contacto

México, D.F.: +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

Mayra Hernández González

Tel. +52 (52) 5268 9000 ext. 6035

responsabilidadesocial@banorte.com

RELACIONES CON INVERSIONISTAS E INTELIGENCIA FINANCIERA

Úrsula Wilhelm

Tel. +52 (55) 1670 2256

investor@banorte.com

CLAVE DE COTIZACIÓN

Bolsa Mexicana de Valores

GFNORTEO

ADR Nivel 1

GBOOY

LATIBEX

XNOR



**EMPRESA
SOCIALMENTE
RESPONSABLE**



www.banorte.com

www.ixe.com.mx



BANORTE

GRUPO FINANCIERO