

# MEXICANOS **FUERTES**

INFORME ANUAL 2017





# ÍNDICE

<b>2</b>	<b>Banorte de un Vistazo</b>
<b>3</b>	<b>Mensaje del Presidente del Consejo de Administración</b>
<b>5</b>	<b>Mensaje del Director General</b>
<b>7</b>	<b>Somos Banorte</b>
<b>12</b>	<b>Mexicanos Fuertes</b>
<b>14</b>	<b>Cómo Creamos Valor</b>
<b>17</b>	Capital Financiero
<b>25</b>	Capital de Infraestructura y Tecnología
<b>32</b>	Capital Intelectual
<b>36</b>	Capital Humano
<b>44</b>	Capital Social
<b>62</b>	Capital Natural
<b>71</b>	Gobierno Corporativo
<b>84</b>	<b>Líderes en Sustentabilidad</b>
<b>97</b>	<b>Índice de Contenidos GRI</b>
<b>130</b>	<b>Informe Anual del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias</b>
<b>131</b>	<b>Carta de Verificación</b>
<b>132</b>	<b>Acerca de este Informe</b>
<b>133</b>	<b>Contacto</b>

# BANORTE DE UN VISTAZO

Posiciones de mercado relevantes:



## 1<sup>er</sup> lugar

- Afore XXI Banorte  
Recursos administrados: **23.1%**
- Pensiones Banorte  
Resoluciones: **40.5%**
- Captación plazo: **20.2%**
- Crédito a entidades gubernamentales: **24.3%**



## 2<sup>do</sup> lugar

- Activos totales: **14.8%**
- Crédito hipotecario: **18.7%**, ganando una posición en 2017



## 3<sup>er</sup> lugar

- Crédito automotriz: **16.3%**
- Crédito de nómina: **21.1%**
- Terminales punto de venta: **16.9%**



## 4<sup>to</sup> lugar

- Captación vista: **12.2%**
- Crédito al consumo: **11.0%**
- Tarjeta de crédito: **9.3%**

“Somos el segundo Grupo Financiero por activos totales en México y el primero controlado por accionistas mexicanos.”

# MENSAJE DEL **PRESIDENTE** DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

► SRS 102-10 ► SRS 102-14 ► SRS 102-15 ► SRS 102-33 ► SRS 203-2

## Estimados accionistas, consejeros y colaboradores:

Este 2017 fue un año significativo para Banorte y para el país. Un año en el que nos fortalecimos, estuvimos más cerca de los mexicanos y consolidamos nuestro compromiso de sustentabilidad. Un año en el que, a pesar de señales adversas, logramos superar todas las metas y sentar las bases para un 2018 aún más exitoso.

### Superamos la tormenta

El año inició con amenaza de tempestad; olas altas y mar picado. Existía incertidumbre por la nueva administración en Estados Unidos, la renegociación del TLCAN, la volatilidad internacional y los retos internos que enfrentábamos como país.

En ese entorno, analizamos región por región, banca por banca y planteamos al Consejo de Administración la meta de crecer 16% en el año, un objetivo que parecía optimista para algunos.

Pero en GFNorte somos optimistas informados. Sabemos navegar en aguas difíciles para transformarlas en oportunidades, es parte de nuestra naturaleza. Los momentos de mayor reto han sido los detonadores del crecimiento de nuestro Grupo.

### Banorte fuerte

Al cierre del año, no solo alcanzamos nuestra meta, sino la superamos con un crecimiento récord de 24% en nuestra utilidad, que alcanzó \$23,908 millones de pesos y generó un retorno al capital de nuestros accionistas de 17%; todo esto con un crecimiento del negocio de crédito de 9%, depósitos con clientes de 13% y, de seguros, de 18%.

Tanto el Consejo como la Asamblea autorizaron a finales de 2017 la adquisición por fusión de Grupo Financiero Interacciones.

Esta operación, una vez que sea aprobada por las autoridades, agregará una nueva fortaleza al Grupo y nos permitirá aprovechar la especialización de Interacciones para liderar el financiamiento a las necesidades de infraestructura del país, además de concretar sinergias que nos sumarán valor desde el primer año.

Seguimos fuertes rumbo a nuestra Visión 20/20.

### Banorte cercano

Queremos ser el mejor grupo financiero de México y eso significa ser también el más cercano a los mexicanos, a sus necesidades e inquietudes.

Por ello, lanzamos #MexicanosFuentes, un movimiento de largo aliento, que nace para impulsar el orgullo de ser mexicanos y resaltar lo mejor de nosotros mismos.



## Carlos Hank González

Presidente del Consejo de Administración  
de Grupo Financiero Banorte

Redefinimos la visión de nuestra Fundación hacia un tema crucial para México: impulsar la educación del siglo XXI.

Ante los dolorosos sismos de septiembre estuvimos más cerca de las familias mexicanas. Brindamos ayuda inmediata y lanzamos el plan Banorte Adopta una Comunidad, que tiene como eje la reconstrucción de vivienda aunque va más allá, llevando voluntarios, programas de salud, alimentación, cultura y educación a las comunidades afectadas, en coordinación con organizaciones de la sociedad civil.



En materia de Gobierno Corporativo, continuamos avanzando. Por primera vez tenemos un proceso de evaluación del Consejo y de consejeros. Asimismo, contamos ya con una política para la selección de estos últimos.

En materia de equidad de género, en el marco que rige al Comité de Nominaciones, incluimos políticas encaminadas a promover la igualdad de género. Durante el año, llevamos a cabo cuatro asambleas ordinarias de accionistas y una asamblea extraordinaria, en donde tuvimos una participación que en todos los casos fue superior al 70% del accionariado. También mantuvimos una estrecha comunicación con nuestros accionistas a través de nuestra participación en diferentes conferencias en los principales centros financieros internacionales y visitas en sus oficinas.

### Banorte sustentable

Sabemos que la mejor inversión que podemos hacer hacia el futuro es dejar un mundo mejor a nuestros hijos; por ello, seguimos consolidando nuestro liderazgo en sustentabilidad.

Durante 2017, la Agenda Líderes Sustentables 2020 (ALAS20) nos reconoció como la organización líder en sustentabilidad en México. Asimismo ingresamos al recién creado Dow Jones Sustainability MILA Pacific Alliance Index.

Además, ratificamos nuestra presencia en el Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes del Dow Jones, en el Índice Euronext-Vigeo EM 70 y en el Índice de Equidad de Género de Bloomberg, entre otros.

De igual manera, refrendamos nuestro compromiso con los Principios de

Empoderamiento de la Mujer y los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, de los que somos signatarios.

Como Presidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte, reafirmo mi compromiso y el de todos los directores que forman parte del Grupo de seguir respetando los Principios de Inversión Responsable, que implican incorporar en nuestras políticas de inversión riesgos emergentes derivados del cambio climático y pérdida de biodiversidad, así como violaciones a los derechos humanos, salvaguardando así el patrimonio social y ambiental de las comunidades en las que trabajamos.

Este año también se nos distinguió con el Premio al Mejor Gobierno Corporativo por parte de la publicación Ethical Boardroom Magazine, un respaldo a nuestro compromiso con liderar la instrumentación de las mejores prácticas internacionales en la materia.

### Un 2018 retador

Estoy convencido de que 2018 será histórico para Banorte y para cada uno de nosotros.

Este año vemos dos retos en el entorno: la renegociación del TLCAN, y las elecciones presidenciales y del Congreso en México.

El TLCAN es un tratado que genera \$2,600 millones de dólares por día y ha sido fundamental para el desarrollo del país.

Tengo la convicción de que, más allá del resultado específico de la negociación, México tiene grandes fortalezas para seguir creciendo, con base en su estabilidad macroeconómica, las reformas que ya están dando resultados y nuestra amplia relación comercial con el mundo.

GFNorte reportó resultados muy positivos, logrando

**\$23,908 millones de pesos,**  
una utilidad neta anual de  
**24%** superior respecto  
al año anterior.



En julio tendremos las elecciones más competidas de la historia. Se renovarán la Presidencia de la República y más de 3,400 cargos de elección popular, entre ellos el Congreso. México está preparado para este proceso, con instituciones sólidas y equilibrio de poderes.

Banorte seguirá trabajando en beneficio de las empresas y las familias mexicanas más allá de las opciones que elija la población.

### Estimados accionistas, consejeros y colaboradores:

Quiero agradecer a todos ustedes su invariable compromiso con la Institución.

Este será el año de Banorte, de quienes destacamos y competimos con éxito ante los mejores del mundo. El año de quienes nos crecemos ante los retos y construimos nuestro futuro día con día. Un año de #MexicanosFuentes.

Afectuosamente,

### Carlos Hank González

Presidente del Consejo de Administración  
de Grupo Financiero Banorte

# MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

► SRS 102-10 ► SRS 102-14 ► SRS 102-15 ► SRS 102-33 ► SRS 203-2

**2017 fue un año de consolidación para nuestra Visión 20/20 y, al mismo tiempo, un año marcado por grandes retos y oportunidades que enfrentamos satisfactoriamente. En este informe anual hacemos un recuento de los eventos y resultados más relevantes del año.**

## Entorno

Durante 2017 atravesamos un entorno difícil y marcado por eventos internacionales y locales que generaron alta volatilidad en los mercados financieros. A pesar de ello, en Grupo Financiero Banorte nos enfocamos en trabajar para alcanzar las metas que nos planteamos.

De los eventos internacionales más relevantes, destacaron la expectativa ante las políticas que adoptaría el presidente Trump al frente del gobierno de los Estados Unidos, particularmente en materia de comercio exterior y la reforma fiscal más ambiciosa que se ha visto en ese país.

En el ámbito nacional, vivimos dos sismos que causaron pérdidas para muchas familias y daños materiales importantes en distintas localidades de nuestro país. Banorte, en solidaridad con México, presentó el plan Banorte Adopta una Comunidad, que tiene como eje la reconstrucción de viviendas y el equipamiento escolar en nueve comunidades

afectadas por el sismo, por un monto total de hasta \$170 millones de pesos que se recaudaron de generosas aportaciones de nuestros clientes y colaboradores, del Grupo y la Fundación Banorte.

En el entorno económico nacional, algunas variables que marcaron el ritmo durante el año fueron los altos niveles de inflación en México, que alcanzaron 6.7% y un tipo de cambio que, aunque volátil, logró apreciarse a niveles previos a la elección en Estados Unidos. Ante este entorno, el Banco de México adoptó una política restrictiva, que tuvo como consecuencia un alza acumulada de 150 puntos base en la tasa de interés de referencia durante 2017.

Respecto al crecimiento de la economía del país, el PIB mostró una desaceleración moderada durante el año, con crecimiento del 2%, vs 2.3% en 2016, impulsado principalmente por el sector servicios.

## Resultados del Grupo

A pesar del complicado entorno descrito anteriormente, GFNorte reportó resultados muy positivos, logrando una utilidad neta anual de \$23,908 millones de pesos, 24% superior respecto al año anterior, mostrando un crecimiento robusto en la mayoría de sus subsidiarias: el Banco reportó crecimiento de 30%, la Almacenadora de 48%, Casa de Bolsa de 16%, Fondos de 19%, Pensiones



## Marcos Ramírez Miguel

Director General de Grupo Financiero Banorte

de 57%, y Seguros, a pesar de haber tenido un año complicado por los desastres naturales, tuvo un crecimiento de 6%.

El margen de interés neto (MIN) tuvo un incremento de 60 puntos básicos durante el año, ubicándose en 5.5%, resultado de una mejor mezcla de productos y de la actualización de precios de nuestro portafolio por los incrementos en las tasas de interés en el mercado. Los ingresos por comisiones de servicios crecieron 13%, reflejando un mayor volumen de transacciones en servicios bancarios.

Con el objetivo de fortalecer aún más el volumen de transacciones, en octubre de 2017, anunciamos una alianza estratégica con PayPal, con la cual Banorte se convierte en el primer banco en México y Latinoamérica en aliarse con esta institución para ofrecer una experiencia integrada, en donde sus clientes podrán vincular sus tarjetas de crédito y débito a cuentas nuevas o existentes de PayPal y realizar transacciones en México y el mundo.

En cuanto al índice de eficiencia del Grupo, se tuvo una mejoría de 300pb para ubicarse en 41.9% como resultado de un manejo responsable y cuidadoso de los gastos operativos.

La evolución de la cartera de crédito mostró sólidos resultados, al crecer 9% en el año, destacando el desempeño de la cartera de crédito comercial que creció 10% y de la cartera de crédito al consumo, la cual registró un crecimiento del 19%, duplicando el crecimiento promedio del sistema bancario. Este crecimiento deriva de una originación mucho más precisa y eficiente, basada en la información y el análisis de nuestro robusto sistema de información analítica de clientes, el cual hemos venido construyendo desde hace varios años.

A lo largo del año se realizaron diversas acciones para fortalecer diferentes etapas del proceso de crédito tales como originación, modelos de autorización y validación de información, con el propósito disminuir el costo de crédito, en particular de los productos tarjeta de crédito y nómina cuyos castigos y quitas en el 2017 ascendieron a \$ 10,056 millones de pesos. Si bien se trata de una situación de mercado al registrar costos similares al de nuestros competidores, se están llevando a cabo estas acciones para disminuirlos.

Respecto a la calidad de los activos, el índice de cartera vencida mostró un ligero incremento ubicándose en 2%, resultado de una inflación pronunciada, retrasos moderados en cobranza de productos de consumo por la distorsión causada por los sismos, y como consecuencia natural de nuestro crecimiento en cartera de crédito al consumo.

En cuanto a nuestros indicadores de capital, durante 2017 fortalecimos nuestro índice de capitalización, que se ubicó en 17.2%, el cual tuvo una contribución positiva por la emisión de notas de capital perpetuas en los mercados internacionales por un monto de \$900 millones de dólares en julio de 2017. Los recursos procedentes de la emisión también se utilizaron para otros propósitos corporativos generales. Asimismo, durante 2017 el Grupo distribuyó dividendos a sus accionistas por la histórica cantidad de \$14,645 millones de pesos, lo que retribuyó un rendimiento anual de 102.6%.

El retorno sobre capital de GFNorte se ubicó en 17%, 307 puntos por arriba de 2016 y un retorno sobre activos de 1.9%, 28 puntos sobre el año anterior, consolidando nuestro avance hacia los objetivos trazados en la Visión 20/20.

### Eventos relevantes

Como parte de la estrategia de reestructuración corporativa anunciada durante 2016, en marzo de 2017 se formalizó exitosamente la venta de Inter National Bank, nuestra subsidiaria en Estados Unidos. Con la desincorporación de este activo, el objetivo del Grupo es concentrar todos nuestros esfuerzos en nuestro mercado natural, México.

Por otro lado, en octubre de 2017 se anunció la firma del Convenio Maestro de Fusión con Grupo Financiero Interacciones. Como resultado de esta fusión, GFNorte se consolidará como el segundo grupo financiero más grande de México, medido por activos totales, así como por cartera de crédito y depósitos de clientes.

La transacción fue aprobada por las Asambleas Generales ordinaria y extraordinaria de Grupo Financiero Banorte y Grupo Financiero Interacciones celebradas el 5 de diciembre de 2017, y está aún sujeta a la aprobación de las autoridades financieras y de competencia económica, así como al resultado de las auditorías integrales.

Estoy seguro de que el conjunto de estos resultados habla del banco fuerte que estamos construyendo para México, para el cual 2017 fue un año clave para acercarnos a la meta de ser el mejor Grupo Financiero de México a través de nuestra Visión 20/20.

Envío un sincero agradecimiento a nuestros más de 4 mil inversionistas por su confianza durante este 2017, a nuestro Consejo de Administración, consejeros locales y regionales y a todos y cada uno de los más de 29 mil colaboradores que mostraron una vez más su dedicación y compromiso con la institución que todos formamos.

Afectuosamente,

**Marcos Ramírez Miguel**

Director General de Grupo Financiero Banorte

**+21**

millones de clientes

**1,148**

sucursales

**7,911**

cajeros automáticos

**26,131**

corresponsalías

**165,441**

terminales punto de venta

## SOMOS BANORTE

▶SRS 102-1 ▶SRS 102-2 ▶SRS 102-5 ▶SRS 102-6 ▶SRS 102-7 ▶SRS 102-45 ▶SRS 102-48

Grupo Financiero Banorte (GFNorte: BMV: GFNORTEO; OTCQX: GBOOY; LATIBEX: XNOR) es una institución financiera líder en México, el segundo Grupo Financiero más grande del país y con la mejor diversificación de negocio.

En GFNorte damos servicio a más de 21 millones de clientes a través de una red que comprende más de mil sucursales, más de 7 mil cajeros automáticos, más de 26 mil corresponsalías y más de 160 mil terminales punto de venta.

Nuestras subsidiarias tienen como actividad principal la realización de operaciones financieras como la prestación de servicios bancarios, intermediación bursátil, almacenamiento vía certificados de depósito, operaciones de arrendamiento y factoraje. Ofrecemos servicios de seguros y pensiones, así como también administración de aportaciones de ahorro para el retiro. También operamos las empresas de transferencias internacionales de dinero Motran y Uniteller, las cuales sirven principalmente al mercado de remesas.

“GFNorte es el segundo Grupo Financiero más grande del país y con la mejor diversificación de negocio.”





CIFRAS RELEVANTES

GRUPO FINANCIERO BANORTE	2017	2016	2015
Activos en administración (millones de pesos)	2,423,321	2,184,877	2,105,565
Activos totales (millones de pesos)	1,354,147	1,268,119	1,198,476
Depósitos totales (millones de pesos)	648,622	575,755	561,462
Cartera total (millones de pesos)	628,080	577,117	530,091
Capital contable sin interés minoritario (millones de pesos)	145,751	140,745	135,452
Utilidad neta (millones de pesos)	23,908	19,308	17,108
Utilidad por acción (pesos)	8.619	6.961	6.168
Dividendos por acción (pesos) <sup>(1)</sup>	5.28	2.61	1.01
Dividendos pagados	14,645	7,229	2,787
Valor en libros de la acción (pesos) <sup>(2)</sup>	52.55	50.74	48.83
Acciones en circulación (millones)	2,773.73	2,773.73	2,773.73
Precio de la acción (pesos)	107.83	102.30	94.99
Retorno sobre capital (%)	17.0	13.9	13.3
Retorno sobre activos (%)	1.9	1.6	1.5
Margen de interés neto (%)	5.5	4.9	4.5
Índice de eficiencia (%) <sup>(3)</sup>	41.9	44.9	47.9
Índice de cartera vencida (%)	2.0	1.8	2.2
Cobertura de reservas (%)	129.2	139.5	116.0
Índice de capitalización banco (%)	17.2	15.3	14.6
Valor de marca Banorte (millones de dólares) <sup>(4)</sup>	1,441	1,619	1,204

(1) Los dividendos por acción decretados por las Asambleas de Accionistas del 2015, 2016 y 2017 fueron: Dividendo total decretado en 2015 fue de \$1.64702 pesos por acción pagadero en cuatro desembolsos: el primero por \$0.2745 pesos por acción (noviembre de 2015) y los restantes tres por \$0.45750654921773 pesos por acción cada uno (febrero, junio y agosto de 2016). Dividendo total decretado en 2016 fue de \$2.4671 pesos por acción pagadero en dos desembolsos de \$1.233553556868510 pesos por acción cada uno (agosto 2016 y marzo 2017). Dividendo total decretado en 2017 fue de \$4.0462300 pesos por acción pagadero en dos desembolsos: el primero por \$2.7843910 pesos por acción (junio de 2017) y el segundo, siendo por concepto de pago de dividendo extraordinario, de \$1.2618390 pesos por acción (junio de 2017).

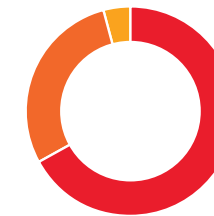
(2) Considerando el número de acciones emitidas, que para los tres periodos asciende a 2,773.73 millones.

(3) Gastos no financieros / (Ingresos de intereses netos + Ingresos no financieros).

(4) Fuente: Brand Finance.

Depósitos totales de clientes 2017

millones de pesos



61.2% Vista \$396,652  
29.8% Plazo \$193,617  
9.0% Mesa de dinero \$58,352

Cartera de crédito 2017

millones de pesos



39.1% Consumo \$240,899  
22.4% Comercial \$137,501  
16.6% Corporativa \$102,220  
21.9% Gobierno \$134,905

Cartera de consumo 2017

millones de pesos



56.1% Hipotecario \$135,334  
8.0% Automotriz \$19,189  
14.1% Tarjeta de crédito \$33,906  
21.8% Crédito de nómina \$52,469

UTILIDAD MAYORITARIA POR EMPRESA			
	2017	2016	2015
Banco	18,012	13,804	12,057
Casa de Bolsa	972	832	790
Ahorro y Previsión	4,941	4,434	3,832
Afore XXI Banorte	1,284	1,248	1,220
Seguros Banorte	2,775	2,626	2,210
Pensiones Banorte	882	561	402
Arrendadora y Factoraje Banorte	771	693	571
Almacenadora Banorte	42	28	31
Sólida Administradora de Portafolios	-963	-533	-105
Ixe Servicios	-2	-5	0
Tenedora	132	54	-69
<b>Total</b>	<b>23,908</b>	<b>19,308</b>	<b>17,108</b>

ESTRUCTURA CORPORATIVA GRUPO FINANCIERO BANORTE 2017	
Banco Mercantil del Norte, S.A.	98.22%
Arrendadora y Factor Banorte, S.A. de C.V. SOFOM	99.99%
Almacenadora Banorte, S.A. de C.V.	99.99%
Casa de Bolsa Banorte Ixe, S.A. de C.V.	99.99%
Operadora de Fondos Banorte Ixe S.A. de C.V.	99.99%
Ixe Servicios, S.A. de C. V.	99.99%
Sólida Administradora de Portafolios, S.A. de C.V., SOFOM	99.46%
Banorte Ahorro y Previsión, S.A. de C.V.	99.99%



Cifras en millones de pesos.

►SRS 102-4   ►SRS 102-6   ►SRS 203-1

INFRAESTRUCTURA									
Territorio	Estado	Sucursales		Cajeros automáticos		Corresponsalías <sup>(1)</sup>		Población desfavorecida	
		2016	2017	2016	2017	2016	2017	Densidad poblacional <sup>(2)</sup>	Pobreza extrema y moderada % <sup>(3)</sup>
México Sur	Ciudad de México, Estado de México	167	<b>155</b>	818	<b>850</b>	1,563	<b>1,833</b>	1,009	37.8
México Norte	Ciudad de México, Estado de México	158	<b>153</b>	790	<b>843</b>	2,208	<b>2,242</b>	1,009	37.8
Norte	Durango, Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila	212	<b>212</b>	1,705	<b>1,754</b>	4,873	<b>5,130</b>	29	26.8
Centro	Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí, Tamaulipas, Zacatecas	148	<b>148</b>	1,109	<b>1,135</b>	2,949	<b>3,315</b>	68	37.2
Noroeste	Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa, Sonora	142	<b>140</b>	1,181	<b>1,192</b>	4,563	<b>4,871</b>	20	26.7
Occidente	Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit	130	<b>124</b>	749	<b>763</b>	2,690	<b>2,844</b>	94	40.1
Sur	Guerrero, Hidalgo, Morelos, Puebla, Oaxaca, Tlaxcala, Veracruz	103	<b>116</b>	681	<b>675</b>	3,172	<b>3,382</b>	66	58.6
Peninsular	Campeche, Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Quintana Roo, Yucatán, Veracruz	115	<b>100</b>	723	<b>699</b>	2,294	<b>2,514</b>	48	53.6
<b>Total Banorte</b>		1,175	<b>1,148</b>	7,756	<b>7,911</b>	24,312	<b>26,131</b>	57	<b>43.6</b>

(1) Nuestra red de corresponsalías está integrada por las sucursales de las cadenas: Telecomm, 7-Eleven, Tiendas Extra, Soriana, Grupo Control, NetPay, Farmacias Guadalajara, Farmacias del Ahorro, OXXO y La Comer.

(2) Densidad poblacional expresada en habitantes/km². Fuente: [cuentame.inegi.gob.mx](http://cuentame.inegi.gob.mx)

(3) Población desfavorecida, se refiere al porcentaje de habitantes en las clasificaciones de pobreza extrema y moderada en los estados que conforman cada territorio.

Fuente: [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx)

 **1,148**  
sucursales


 **26,131**  
corresponsalías

 **7,911**  
cajeros automáticos



México

 **616**  
agencias Uniteller

 **2**  
oficinas Banorte Securities

Estados Unidos

► SRS 203-1

MEDIOS DE ENTREGA			
	2017	2016	2015
Sucursales	1,148	1,175	1,191
Transacciones monetarias (millones)	130	170	183
Cajeros automáticos	7,911	7,756	7,425
Transacciones monetarias (millones)	349	340	341
Corresponsalías	26,131	24,312	6,989
Transacciones monetarias (millones)	32	16	11
Internet - número de clientes	2,383,218	2,014,596	1,721,682
Transacciones monetarias (millones)	160	106	105
Banca Móvil - número de clientes	963,277	914,057	709,652
Transacciones monetarias (millones)	29	14	9
Terminales punto de venta (TPV)	165,441	151,948	155,893
Transacciones (millones)	320	260	250
Facturado (millones de pesos)	244,918	200,163	174,422
Centro de Contacto - llamadas recibidas (millones)	81.5	69.7	56.4





# MEXICANOS **FUERTES**

**Banorte quiere ser el banco que impulse a los mexicanos, que los potencie, que los ayude a superar sus metas con innovación, con tecnología, con productos, con servicios, con inteligencia.**

**Olga  
Medrano**

Matemática

## Mexicanos Fuertes

Banorte es el Banco Fuerte de México, un México que a finales del año pasado vivió momentos de incertidumbre y de preocupación. Ese México que demostró estar a la altura de las circunstancias y sorprendió al mundo haciéndose más fuerte.

En Banorte creemos en ese México fuerte, con mexicanos optimistas, positivos, que innovan, que buscan cambiar las cosas.

Banorte quiere ser el banco de ese México que viene. Un banco del futuro, no del pasado. Un banco que impulse a los mexicanos, que los potencie, que los ayude a superar sus metas con innovación, con tecnología, con productos, con servicios, con inteligencia.

En Banorte, no solamente tomamos nuestras decisiones en México, se toman con todos los mexicanos.

De ahí surge la estrategia de comunicación, donde buscamos retomar nuestro posicionamiento de marca como banco mexicano, pero también sustentar esa imagen con una oferta de valor completa, con productos y servicios de primer nivel.

La implementación de esta estrategia ha sido diseñada en una plataforma multinivel, tanto con activaciones de marca como con comunicación masiva de mensajes institucionales y de productos.

La integración de un grupo de Mexicanos Fuertes ha permitido también ampliar nuestro mensaje, incluyendo una estrategia digital basada en el hashtag **#MexicanosFuertes**, con el que hemos logrado alcanzar a millones de mexicanos.

Estamos seguros de que la continuidad de esta estrategia contribuirá a nuestros resultados y nos ayudará a impulsar al México que viene.

Porque el México del futuro necesita de Mexicanos Fuertes. Mexicanos tan fuertes como su Banco.

**Banorte, el Banco del México Fuerte.**

## Banorte, el Banco Fuerte de México.



Roberto Cortázar  
Pintor



María De los Ángeles Ortiz  
Atleta paralímpica

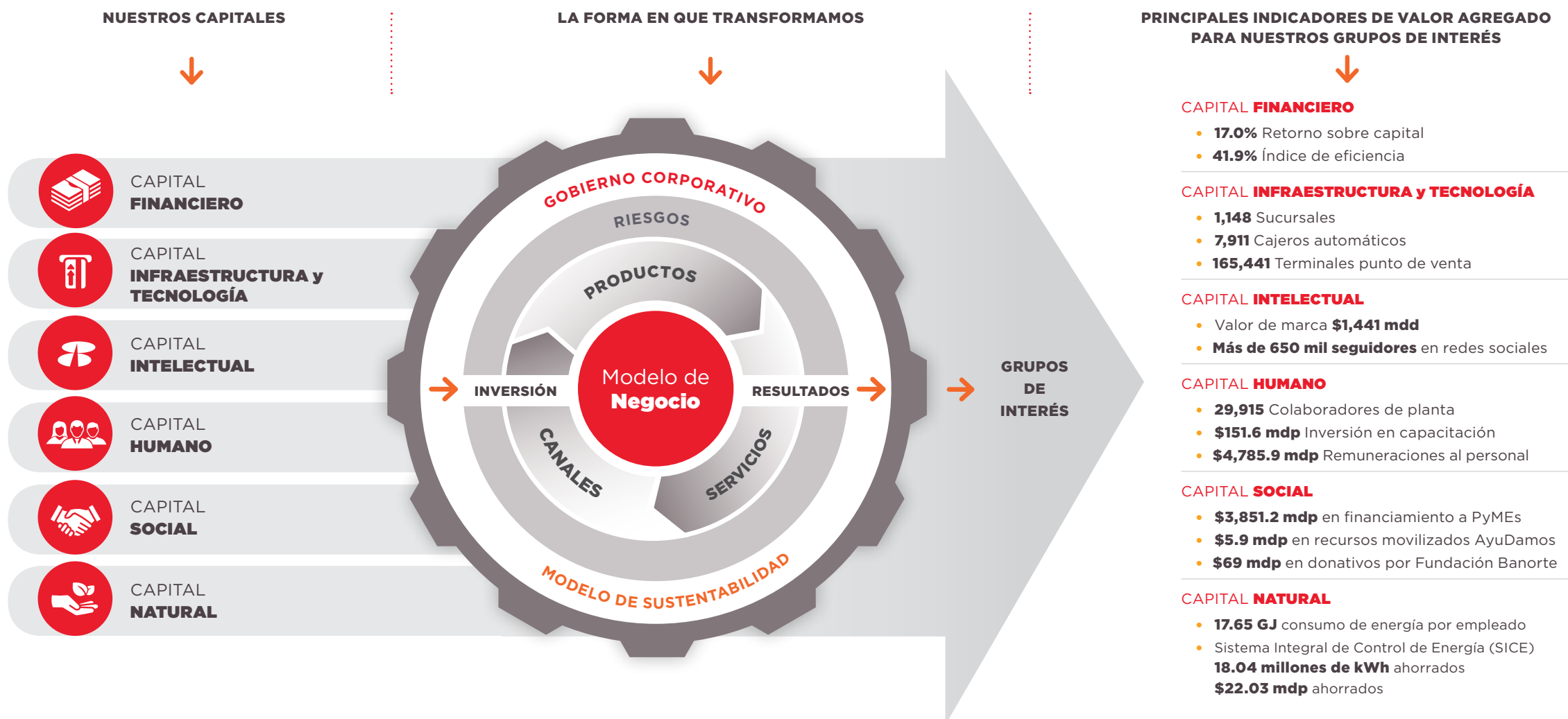


Asociación Mexicana de Debate

# CÓMO CREAMOS VALOR

► SRS 102-15 ► SRS 102-16

## MODELO DE CREACIÓN DE VALOR



“Para GFNorte generar valor significa crecer nuestro negocio al mismo tiempo que contribuimos a mejorar el contexto social y ambiental de nuestro país.”



### Así creamos valor

Nuestro modelo de negocio está orientado al servicio al cliente. Por ello, enfocamos nuestro plan estratégico Visión 20/20 para convertirnos en el mejor Grupo Financiero en México y para los mexicanos.

Este modelo se basa en seis importantes capitales: Financiero, de Infraestructura y Tecnología, Intelectual, Humano, Social y Natural, en los cuales invertimos para transformarlos y generar valor para nuestros clientes.

Medimos las aportaciones de cada uno de estos capitales en la generación de valor de nuestro negocio y, al mismo tiempo, nos aseguramos de gestionarlos responsablemente, fortalecerlos y cuidarlos en términos humanos, sociales y naturales.

En la siguiente tabla se observan las principales líneas de negocio, los riesgos asociados y los principales resultados alcanzados en 2017. También, las inversiones que realizamos en cada uno de los capitales con sus principales indicadores de impacto.

“Medimos las aportaciones de cada uno de estos capitales en la generación de valor de nuestro negocio y, al mismo tiempo, nos aseguramos de gestionarlos, fortalecerlos y cuidarlos responsablemente.”





CREACIÓN DE **VALOR**

LÍNEA DE NEGOCIO	ACTIVIDAD DE NEGOCIO	IMPACTO EN LOS INGRESOS	RIESGOS ASOCIADOS						PRINCIPALES INDICADORES DE IMPACTO A GRUPOS DE INTERÉS
			CRÉDITO	MERCADO	LIQUIDEZ	OPERACIONAL	CONCENTRACIÓN	REPUTACIONAL	
PRINCIPALES INGRESOS EN NUESTRO NEGOCIO									
DEPÓSITOS	Recibimos e invertimos los recursos de nuestros clientes y ahorradores	Ingresos por la administración de la cartera de captación		•		•		•	<ul style="list-style-type: none"><li>Depósitos vista: <b>\$396,652 mdp</b></li><li>Depósitos plazo: <b>\$193,617 mdp</b></li><li>Depósitos mesa de dinero: <b>\$58,352 mdp</b></li><li>Fondos de inversión: <b>\$160.3 mil mdp</b> activos en administración</li></ul>
CRÉDITOS	Otorgamos créditos para impulsar los proyectos de las personas y empresas	Ingresos por cobro de intereses	•	•	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"><li>Cartera comercial: <b>\$137,501 mdp</b></li><li>Cartera consumo: <b>\$240,899 mdp</b></li><li>Cartera corporativa: <b>\$102,220 mdp</b></li><li>Cartera gobierno: <b>\$134,905 mdp</b></li></ul>
CANALES	Ofrecemos medios de acceso seguros que facilitan a nuestros clientes la gestión de sus recursos	Ingresos de comisiones por transaccionalidad en canales		•		•		•	<ul style="list-style-type: none"><li><b>1,148</b> Sucursales</li><li><b>7,911</b> Cajeros automáticos</li><li><b>165,441</b> Terminales punto de venta</li><li><b>26,131</b> Corresponsalías</li></ul>
AHORRO Y PREVISIÓN	Contamos con una amplia variedad de servicios para garantizar el bienestar y la tranquilidad en el largo plazo para nuestros clientes	Utilidad a largo plazo por inversión y gestión de actividades de ahorro y previsión		•		•		•	<ul style="list-style-type: none"><li>Afore XXI Banorte: <b>\$1,284 mdp</b> utilidad neta</li><li>Seguros Banorte: <b>\$2,775 mdp</b> utilidad neta</li><li>Pensiones Banorte: <b>\$882 mdp</b> utilidad neta</li></ul>
NEGOCIOS INTERNACIONALES	Brindamos productos y servicios especializados para promover el intercambio comercial a nivel internacional	Ingresos por inversión en actividades de comercio exterior	•	•	•	•	•	•	<ul style="list-style-type: none"><li>Uniteller: <b>616 agencias</b></li><li>Banorte Securities: <b>2 oficinas</b></li></ul>
ARRENDADORA, ALMACENADORA Y FACTORAJE	Tenemos servicios de calidad para beneficiar y apoyar a las empresas	Ingreso por oferta de servicios auxiliares de crédito	•	•	•	•		•	<ul style="list-style-type: none"><li>Arrendadora y Factor Banorte: <b>\$771 mdp</b> utilidad neta</li><li>Almacenadora Banorte: <b>\$42 mdp</b> utilidad neta</li></ul>
PRINCIPALES INVERSIONES EN CAPITAL									
 CAPITAL FINANCIERO	Inversión que fortalece la rentabilidad de nuestro negocio	Mejora en los indicadores de desempeño de GFNorte				•		•	<ul style="list-style-type: none"><li>Retorno sobre capital: <b>17.0%</b></li><li>Índice de eficiencia: <b>41.9%</b></li></ul>
 CAPITAL DE INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA	Inversión en canales y la mejor tecnología para nuestros clientes	Mejora en nuestros costos operativos que se traducen en un mejor servicio para nuestros clientes				•			<ul style="list-style-type: none"><li>Sucursales: <b>130 millones</b> de transacciones monetarias</li><li>Cajeros automáticos: <b>349 millones</b> de transacciones monetarias</li><li>Terminales punto de venta: <b>320 millones</b> de transacciones</li><li>Corresponsalías: <b>32 millones</b> de transacciones monetarias</li></ul>
 CAPITAL INTELECTUAL	Inversión en innovación para ofrecer los mejores productos y servicios a nuestros clientes	Productos y servicios más fuertes en respuesta a las necesidades de nuestros clientes				•			<ul style="list-style-type: none"><li>Valor de marca: <b>\$1,441 mdd</b></li><li>Más de <b>650 mil seguidores</b> en redes sociales</li><li>Participación Premio Ingenio: <b>8,600</b> colaboradores</li></ul>
 CAPITAL HUMANO	Inversión en la atracción y el desarrollo de nuestros colaboradores para su máximo desempeño	Nómina, prestaciones y desarrollo de carrera				•		•	<ul style="list-style-type: none"><li>Colaboradores de planta: <b>29,915</b></li><li>Inversión en capacitación y desarrollo: <b>\$151.6 mdp</b></li><li>Remuneraciones al personal: <b>\$4,785.9 mdp</b></li></ul>
 CAPITAL SOCIAL	Inversión para brindar la mejor experiencia a los clientes e impactar positivamente en el desarrollo de México	Inversión y apoyos sociales para impulsar el desarrollo de las comunidades donde operamos				•		•	<ul style="list-style-type: none"><li>Financiamiento mediante programas de apoyo a PyMEs: <b>\$3,851.2 mdp</b></li><li>Recursos movilizados AyuDamos: <b>\$5.9 mdp</b></li><li>Donativos Fundación Banorte: <b>\$69 mdp</b></li></ul>
 CAPITAL NATURAL	Inversión en eficiencia de recursos y reducción de nuestra huella ambiental	Optimización en el uso de recursos, mejora en nuestros costos operativos				•		•	<ul style="list-style-type: none"><li><b>17.65 GJ</b> consumo de energía por empleado</li><li>Sistema Integral de Control de Energía (SICE) <b>18.04 millones de kWh</b> ahorrados, <b>\$22.03 mdp</b> ahorrados</li></ul>



## CAPITAL **FINANCIERO**

Inversión que fortalece la  
rentabilidad de nuestro negocio

►SRS 102-5 ►SRS 103-1 ►SRS 103-3 ►SRS 201-1

2017 fue un año de resultados históricos para GFNorte, con indicadores clave que demuestran nuevamente nuestro sólido desempeño y rentabilidad.

### Ingresos de intereses netos

Los ingresos de intereses netos (IIN) de GFNorte crecieron 19% anual al alcanzar \$63,366 millones de pesos en 2017. Lo anterior impulsado principalmente por los IIN sin Seguros y Pensiones que ascendieron a \$56,850 millones de pesos en 2017, 21% más elevados que en 2016, derivado del efecto positivo tanto del aumento escalonado de tasas por parte de Banxico (por un total de +150pb durante 2017), como de una mezcla de la cartera de crédito más rentable y un control en el costo de fondeo. Por su parte los IIN de Seguros y Pensiones totalizaron \$6,517 millones de pesos, 8% superiores respecto al año anterior, afectados por un impacto de única vez de \$565 millones de pesos por el cambio contable derivado de la regulación de Solvencia II que impacta los IIN del 2016 de la compañía de Seguros; sin este efecto, los IIN de Seguros y Pensiones crecerían 19% anual.

El margen de interés neto (MIN) en 2017 se situó en 5.5% lo que representa un incremento de 60pb anual frente a 2016. Este crecimiento es resultado de la mezcla de portafolio rentable, saludable costo de fondeo y los efectos de la reprecitación del balance por el ciclo de tasas de interés.

### Provisiones para crédito

Durante 2017 las provisiones con cargo a resultados se ubicaron en \$15,214 millones de pesos, 14% superiores con respecto al año anterior.

Esta alza se explica por los requerimientos en los segmentos de cartera de consumo más dinámicos de crecimiento (tarjeta de crédito, nómina y personal), aunque destaca la reducción en los provenientes de la cartera hipotecaria y gubernamental.

Las provisiones representaron 24% de los ingresos de intereses netos del año, inferiores en 1.1 pp frente a 2016. Asimismo, las Provisiones representaron 2.6% de la cartera de crédito promedio de 2017, siendo 8pb superiores con relación al año previo.

### Ingresos no financieros

En 2017 los ingresos no financieros se ubicaron en \$17,852 millones de pesos, superiores en 8% anual, comportamiento impulsado por el crecimiento de las comisiones por servicios neto que se situó en \$11,983 millones de pesos, 13% por encima del año anterior, a su vez apoyado por los crecimientos de 19% en las comisiones por servicios bancarios básicos por un mayor volumen transaccional (resaltando el desempeño de banca electrónica), de 17% en comisiones por créditos al consumo ante la creciente originación de créditos de consumo, de 39% en asesoría e intermediación financiera y de 15% en fondos de inversión.

### Gastos no financieros

En 2017 los gastos no financieros ascendieron a \$34,061 millones de pesos, 9% superiores respecto de 2016, como resultado de un aumento generalizado en todos los rubros (a excepción de PTU causado), el efecto de una mayor inflación registrada en el año y de honorarios pagados ligados a gastos registrados de una transacción relevante.



“Los ingresos de intereses netos (IIN) de GFNorte crecieron 19% anual al alcanzar \$63,366 millones de pesos en 2017. Lo anterior impulsado principalmente por los IIN sin Seguros y Pensiones, que ascendieron a \$56,850 millones de pesos en 2017, 21% más elevados que en 2016.”



### Índice de eficiencia

El índice de eficiencia mejoró sostenidamente durante 2017 al descender a 41.9%, (300pb) anual por debajo, resultado del apalancamiento operativo positivo. Esto ha permitido extender nuestra línea de tendencia con niveles de eficiencia históricamente bajos.

► SRS 201-1

### Utilidad neta

La utilidad neta fue de \$23,908 millones de pesos, superior en 24% anual, resultado de la tendencia positiva observada en los ingresos de intereses netos e ingresos no financieros. Esta utilidad está compuesta de sólidos crecimientos en las utilidades de subsidiarias: Banco 30%, Pensiones 57%, Seguros 6% (no obstante un año muy complicado por diversos desastres naturales), Arrendadora 11%, Almacenadora 48%, Casa de Bolsa 16% y Operadora de Fondos 19%.

### Rentabilidad

El rendimiento sobre el capital (ROE) aumentó 307pb, pasando de 13.9% a 17%, mientras que el rendimiento sobre activos (ROA) creció 28pb para ubicarse en 1.86%. El retorno sobre capital tangible (ROTE) de 2017 se ubicó en 20.9%, siendo superior en 353pb respecto al reportado para el año 2016. Por su parte, el retorno sobre activos ponderados por riesgo se ubicó en 3.8%, superior en 66pb al año anterior.

La cartera vigente total aumentó 9% anual para ubicarse en \$615,525 millones de pesos al cierre del año. Aunque registramos una ligera desaceleración en la tasa de crecimiento, destaca

el desempeño anual de +19% en la cartera de consumo, crecimiento superior al presentado por el sistema bancario y reflejo de las capacidades de originación del banco, apuntaladas con tecnología y analítica. Por su parte, las carteras comercial, corporativa y de gobierno muestran dinámicas de crecimiento moderado muy similares al crecimiento que ha tenido el mercado.

CARTERA DE CRÉDITO			
	2017	2016	2015
Hipotecario	135,334	114,718	99,825
Automotriz	19,189	15,047	12,400
Tarjeta de crédito	33,906	28,445	24,854
Crédito de nómina	52,469	44,838	38,482
<b>Consumo</b>	<b>240,899</b>	<b>203,047</b>	<b>175,561</b>
<b>Comercial</b>	<b>137,501</b>	<b>125,377</b>	<b>124,272</b>
<b>Corporativo</b>	<b>102,220</b>	<b>103,491</b>	<b>88,108</b>
<b>Gobierno</b>	<b>134,905</b>	<b>134,798</b>	<b>130,119</b>
<b>Subtotal</b>	<b>615,525</b>	<b>566,713</b>	<b>518,059</b>
Banca de recuperación	72	91	129
<b>Total cartera vigente</b>	<b>615,598</b>	<b>566,804</b>	<b>518,188</b>
Cartera vencida	12,482	10,312	11,903
<b>Índice de cartera vencida</b>	<b>2.0%</b>	<b>1.8%</b>	<b>2.2%</b>

Cifras en millones de pesos.



“La cartera vigente total aumentó 9% anual para ubicarse en \$615,525 millones de pesos al cierre del año.”



### Cartera vencida

El índice de cartera vencida se situó en 2%. La cartera vencida ascendió a \$12,482 millones de pesos, mayor en \$2,170 millones de pesos, significando un incremento de 21% anual. Se observó un deterioro en las carteras de consumo y corporativo, mientras que comercial muestra mejoras notables.



### Depósitos

Al cierre de 2017, la captación integral se ubicó en \$648,622 millones de pesos, representando una variación anual de +13%, impulsada principalmente por crecimiento en depósitos a plazo y mesa de dinero a lo largo del año; esto es reflejo de que los clientes están migrando a productos que pagan intereses dado el ciclo actual de tasas altas. Es entonces que los depósitos de clientes muestran un crecimiento de 12% y el total de recursos en administración, de 11% anual.

DEPÓSITOS			
	2017	2016	2015
Depósitos a la vista - Sin intereses	239,227	231,394	169,611
Depósitos a la vista - Con intereses	157,425	152,367	167,275
<b>Depósitos a la vista</b>	<b>396,652</b>	<b>383,761</b>	<b>336,886</b>
<b>Depósitos a plazo - ventanilla</b>	<b>193,617</b>	<b>167,652</b>	<b>149,733</b>
<b>Mesa de dinero</b>	<b>58,352</b>	<b>24,342</b>	<b>54,907</b>
<b>Captación integral banco</b>	<b>648,622</b>	<b>575,755</b>	<b>541,526</b>
<b>Depósitos total GFNorte</b>	<b>640,821</b>	<b>574,559</b>	<b>539,318</b>
Depósitos por cuenta de terceros	157,748	148,407	139,099
<b>Total de recursos en administración</b>	<b>806,370</b>	<b>724,163</b>	<b>702,769</b>

Cifras en millones de pesos.

### Política fiscal

La tasa de impuesto sobre la renta aplicable a empresas en México es de 30%. La política fiscal de GFNorte establece llevar un correcto registro de las operaciones que permita destinar todos los beneficios para la empresa en el marco de las leyes fiscales aplicables, a la vez que cumple con sus obligaciones oportunamente. En GFNorte buscamos que la interpretación y aplicación interna de tales leyes no derive en generar altos riesgos o contingencias fiscales futuras para el Grupo y/o sus subsidiarias. Durante 2017, la tasa efectiva de los impuestos que erogó GFNorte fue de 27.2%.

TASA EFECTIVA DE IMPUESTOS HISTÓRICA %	
Año	Tasa
2015	26.0
2016	26.2
2017	27.2

## CALIFICACIONES INTERNACIONALES GFNORTE

Firma calificadora	Entidad calificada	Calificación	Categoría	Fecha
Standard & Poor's	Banco Mercantil del Norte	Estable	Perspectiva	Julio, 2017
		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	Deuda senior	
		BB	Deuda subordinada junior	
Fitch	Grupo Financiero Banorte	Estable / Negativa	Perspectiva / Observación	Octubre, 2017
		bbb+	Viabilidad	
		BBB+	Deuda en moneda extranjera - Largo plazo	
		F2	Deuda en moneda extranjera - Corto plazo	
		5	Calificación soporte - GFNorte	
	Banco Mercantil del Norte	NF (Not Floor)	Piso de la calificación de soporte - GFNorte	
		Estable / Negativa	Perspectiva / Observación	
		bbb+	Viabilidad	
		BBB+	Deuda en moneda extranjera- Largo plazo	
		F2	Deuda en moneda extranjera - Corto plazo	
		C	Individual - Moneda extranjera	
		BBB-	Piso de la calificación de soporte	
		2	Calificación soporte - Banco Mercantil del Norte	
		BB+ (EXP)	Deuda subordinada largo plazo - Moneda extranjera	
		BB	Deuda Subordinada Junior (proveniente del fusionado Ixe Banco)	
Moody's	Banco Mercantil del Norte	Negativa	Perspectiva BFSR	Septiembre, 2016
		baa2	Evaluación del riesgo crediticio	
		Negativa	Perspectiva	
		A3	Depósitos largo plazo - Moneda local	
		A3	Depósitos largo plazo - Moneda extranjera	
		P-2	Depósitos corto plazo - Moneda local	
		P-2	Depósitos corto plazo - Moneda extranjera	
		A3	Deuda senior largo plazo - Moneda extranjera	
		Baa3	Deuda subordinada largo plazo - Moneda local	
		Baa2 (hyb)	Deuda subordinada largo plazo - Moneda extranjera	
		Ba1 (hyb)	Deuda subordinada junior largo plazo - Moneda local	
		(P)Ba1 (hyb)	Deuda subordinada largo plazo - Moneda extranjera	
		Ba1	Deuda subordinada junior largo plazo - Moneda extranjera	
		baa2	Evaluación ajustada del riesgo crediticio	
		A2 (cr)	Evaluación del riesgo de contraparte de largo plazo	
		Prime-1 (cr)	Evaluación del riesgo de contraparte de corto plazo	
	Arrendadora y Factor Banorte	Estable	Perspectiva	Noviembre, 2016
		(P)P-2	Emisor corto plazo - Moneda local	
		(P)P-2	Deuda senior corto plazo - Moneda local	

CALIFICACIONES NACIONALES GFNORTE				
Firma calificador	Entidad calificada	Calificación	Categoría	Fecha
Standard & Poor's	Banco Mercantil del Norte	Estable	Perspectiva	Marzo, 2017
		mxA-1+	Escala nacional - Riesgo contraparte - Corto plazo	
		mxAAA	Escala nacional - Riesgo contraparte - Largo plazo	
	Casa de Bolsa Banorte Ixe	Estable	Perspectiva	
		mxA-1+	Escala nacional - Riesgo contraparte - Corto plazo	
		mxAAA	Escala nacional - Riesgo contraparte - Largo plazo	
Fitch	Banco Mercantil del Norte	Estable / Negativa	Perspectiva / Observación	Octubre, 2017
		AAA (mex)	Escala nacional - Riesgo contraparte - Largo plazo	
		F1+ (mex)	Escala nacional - Riesgo contraparte - 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 / Negativa	Perspectiva / Observación	
		F1+ (mex)	Escala nacional - Riesgo contraparte - Corto plazo	
		AAA (mex)	Escala nacional - Riesgo contraparte - Largo plazo	
	Arrendadora y Factor Banorte	F1+ (mex)	Escala nacional - Riesgo contraparte - Corto plazo	
		AAA (mex)	Escala nacional - Riesgo contraparte - 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 contraparte - Corto plazo	
		AAA (mex)	Escala nacional - Riesgo contraparte - Largo plazo	
	Pensiones Banorte	Estable / Negativa	Perspectiva / Observación	
		AAA (mex)	Escala nacional	
	Seguros Banorte	Estable / Negativa	Perspectiva / Observación	
		AAA (mex)	Fortaleza financiera del asegurador	
Moody's	Banco Mercantil del Norte	Negativa	Perspectiva	Junio, 2016
		Aaa.mx	Escala nacional - Depósitos - Largo plazo	
		MX-1	Escala nacional - Depósitos - Corto plazo	
		Aa3.mx	Deuda subordinada - Largo plazo	
		A1.mx	Deuda subordinada junior - Largo plazo	
	Arrendadora y Factor Banorte	Estable	Perspectiva	Noviembre, 2016
		MX-1	Escala nacional - Emisor corto plazo	
		Aa2.mx	Escala nacional - Deuda senior - Largo plazo	
HR Ratings	Banco Mercantil del Norte	MX-1	Escala nacional - Deuda senior - Corto plazo	Mayo, 2016
		Estable	Perspectiva	
		HR AAA	Obligaciones - Largo plazo	
		HR+1	Obligaciones - Corto plazo	
		HR AA+	Obligaciones subordinadas preferentes	

### Nuestros accionistas

Al ser una empresa pública con amplio reconocimiento que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, estamos comprometidos con seguir los más altos estándares en materia de Gobierno Corporativo, revelación de información y comunicación con la comunidad inversionista y grupos de interés.

La base de accionistas de Grupo Financiero Banorte está diversificada globalmente, conformada por personas físicas e inversionistas institucionales. A lo largo del proceso de institucionalización del Grupo, hemos desarrollado diversas estrategias ampliando nuestra base accionaria y siendo opción para los que buscan inversión de largo plazo o un reconocimiento creciente a través de dividendos.

Somos un Grupo Financiero que escucha y se preocupa por sus accionistas. Un ejemplo de esto es la modificación a nuestros estatutos sociales y los cambios al Comité de Nominaciones, acciones que se hicieron atendiendo las recomendaciones e inquietudes expresadas por nuestros inversionistas.

Constantemente encaminamos esfuerzos a estrechar nuestra relación con la comunidad, inversionistas, analistas y calificadoras de valores, buscando ampliar nuestros canales de comunicación. En 2017 lo hicimos principalmente a través de la innovación en nuestra plataforma digital y aumentando el detalle en la revelación de información, a la par de la evolución del Grupo

Financiero. Asimismo, hemos mantenido nuestros canales tradicionales: reportes de información trimestral y anual, conferencias trimestrales, roadshows, non-deal roadshows y asistencia a conferencias de distintas casas de bolsa internacionales y del país.

En concreto, en 2017:

- Participamos activamente en 24 conferencias nacionales e internacionales, seis roadshows y 68 visitas en sitio.
- Nos reunimos con más de 65% del accionariado total de GFNorte.
- La Alta Dirección estuvo presente en 40% de las reuniones atendidas.
- El apetito por la Institución continúa aumentando en regiones como Sudamérica y Asia; más de 20% de los inversionistas institucionales visitados se reunieron más de una vez con Banorte.

En Sustentabilidad, GFNorte ha desarrollado una sólida estrategia a través de la cual apoyamos iniciativas encaminadas a alcanzar el desarrollo sustentable en nuestra operación diaria y los requerimientos de nuestros accionistas.

Con relación a nuestro Gobierno Corporativo, en 2017 celebramos cuatro asambleas de accionistas ordinarias y una extraordinaria, con un porcentaje de asistencia promedio de 80% de la representación accionaria. De las iniciativas propuestas en dichas asambleas, todas fueron aprobadas durante las sesiones.

Seguiremos fortaleciendo la relación con nuestros inversionistas, porque estamos seguros de que la comunicación constante y eficiente, y el incremento en la transparencia son el camino a seguir en aras de mantenernos como referencia en materia de gobierno corporativo y transparencia de información.



**“Estamos comprometidos con seguir los más altos estándares en materia de Gobierno Corporativo, revelación de información y comunicación con la comunidad inversionista y grupos de interés.”**



### Asambleas de Accionistas

Durante 2017 llevamos a cabo cuatro Asambleas Ordinarias de Accionistas registrando una alta participación del accionariado, la cual superó el quórum mínimo de asistencia establecido por los estatutos del Grupo. Asimismo, celebramos una Asamblea Extraordinaria de Accionistas cuya participación ascendió a 81.26% del Capital Social, monto superior al mínimo requerido de 70% de acuerdo a los estatutos del Grupo. En todos los casos, las resoluciones presentadas fueron aprobadas por mayoría de votación.

Para el desarrollo de las Asambleas de Accionistas y para facilitar la información, participación y votación, contamos con un proceso establecido. De esta forma, el Grupo convoca a las asambleas con un mínimo de 30 días naturales de anticipación a la fecha de celebración, a través del correo electrónico [investor@banorte.com](mailto:investor@banorte.com). La información relativa a la agenda, los temas para discusión y aprobación, así como la información de soporte para el análisis de las propuestas a votación, se pone a disposición de los accionistas en medios digitales públicos y de fácil acceso.

Adicionalmente, contamos con los servicios de una firma internacionalmente reconocida, la cual realiza un trabajo exhaustivo de involucramiento con los accionistas (shareholder engagement) para garantizar que estén informados, responder a sus preguntas y dudas, así como asegurar su

ASAMBLEAS DE ACCIONISTAS				
Fecha	Asamblea General de Accionistas	Quórum %	Votación promedio a favor de acciones representadas en Asamblea %	Votación promedio a favor sobre total del Capital Social %
24 de febrero, 2017	Ordinaria	80.71	99.99	80.71
28 de abril, 2017	Ordinaria	80.06	99.39	79.58
20 de junio, 2017	Ordinaria	77.68	99.98	77.66
5 de diciembre, 2017	Ordinaria	81.26	79.91	64.93
	Extraordinaria	81.26	83.01	67.45

asistencia a la asamblea. De igual manera, dos firmas internacionales de reconocido prestigio en materia de recomendaciones de voto (proxy voting services), dan seguimiento a las asambleas de accionistas del Grupo y emiten reportes de recomendaciones sobre las propuestas, a fin de analizar cada una de ellas y dar apoyo a los accionistas sobre la votación. Todas las votaciones se reciben y registran en una plataforma electrónica internacional –dedicada a este propósito y bien conocida por el mercado– para registrar los votos y cotejar la identidad de los accionistas.

Para mayor información consultar:  
<https://www.banorte.com/ri>





## CAPITAL DE **INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA**

**Inversión en canales y la mejor  
tecnología para nuestros clientes**





►SRS 103-1 ►SRS 103-2 ►SRS 103-3 ►SRS 417-1

## Tecnología

Nos mantenemos a la vanguardia tecnológica para integrar a Grupo Financiero Banorte en la transformación hacia un mundo digital, en donde los clientes tengan acceso a métodos más fáciles y convenientes de hacer negocio entre ellos y con su banco, a través de la implementación de soluciones confiables que les generen facilidad y seguridad en sus operaciones financieras.

En GFNorte continuamos promoviendo el uso de herramientas tecnológicas innovadoras para aportar valor a nuestros clientes y usuarios mediante soluciones que se anticipen a sus necesidades de una forma práctica, sencilla y segura.

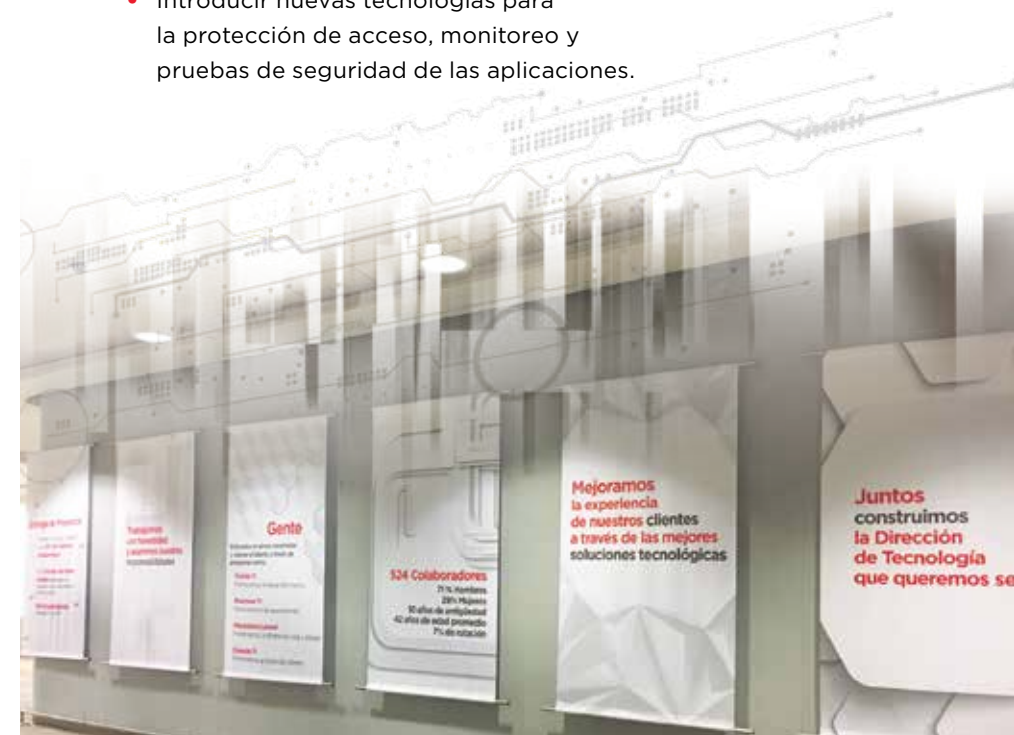
El desarrollo de los proyectos en el área de Tecnología está orientado a ejecutar las tareas y actividades de una manera más simple y efectiva. Para ello, hemos evolucionado la forma en la que gestionamos nuestros métodos de operación y ejecución, la relación con proveedores y el modelo de medición del desempeño. Esto nos ha permitido ser más eficientes y producir 2 millones de horas en soluciones tecnológicas, 17% más que en 2016, lo que nos ha posicionado como aliado estratégico de negocio y nos ha fortalecido frente a la competencia.

Nuestros programas y proyectos de tecnología se clasifican en las siguientes categorías: Operar el Banco, Cambiar el Banco y Transformar el Banco.

En 2017, las capacidades productivas fueron asignadas a nuestro portafolio de la siguiente manera:

- Operar el Banco, 48%. Estos proyectos están orientados a la atención de requerimientos regulatorios, de seguridad y de riesgo tecnológico y operativo, así como del mantenimiento correctivo (incidentes) y evolutivo (adecuaciones) en sistemas existentes. Dentro de los programas más relevantes en los que trabajamos, destacan:
  - Programa de Prevención de Lavado de Dinero y Actividades Ilícitas. Desarrollamos una herramienta que genera alertas ante la detección de comportamientos inusuales de los clientes de Banco y Casa de Bolsa, en cumplimiento del Artículo 115 de la Ley de Instituciones de Crédito.
  - Contamos con el Sistema de Administración de Seguridad de la Información (SASI), que es un sistema de gestión basado en el estándar ISO 27001:2013, certificado para Banorte con un alcance específico incremental, que establece de manera periódica el Programa Integral de Seguridad de la Información. El SASI ha incorporado servicios y procesos críticos del Banco desde el año 2016, en que se obtuvo la primera certificación, para buscar reducir los riesgos a niveles aceptables, cumplir con las regulaciones, convenios de negocio y normatividad interna, acordes con la Política General de Seguridad de la Información.
  - Programa Seguridad de la Información 2020. Programa de largo plazo que iniciamos en julio de 2016 y se basa en tres acciones principales:
    - Ampliar la base instalada de controles de seguridad de la información.

- Asegurar que la infraestructura tecnológica que soporta las aplicaciones y bases de datos críticas cuente con controles de seguridad, de acuerdo con estándares de la industria.
- Introducir nuevas tecnologías para la protección de acceso, monitoreo y pruebas de seguridad de las aplicaciones.



Ahora somos más  
eficientes y producimos  
**2 millones de horas**  
en soluciones tecnológicas,  
**17% más**  
que en 2016.

► SRS 417-1

- Actualización Tecnológica del Centro de Datos. Renovamos la infraestructura core (switches) del Centro de Datos, mitigando la obsolescencia de los equipos y habilitando una arquitectura que permite desplegar los servicios de manera rápida, ágil y eficiente para poder hacer frente a la nueva era digital.
- Cambiar el Banco, 27%. Estos proyectos contribuyen a mantener actualizada la forma en que se gestiona y evoluciona la operación a través de tecnologías cada vez más avanzadas que permiten automatizar la operación.
  - Transformación de sucursales: Implementamos un nuevo modelo de autoservicio que permite a nuestros clientes realizar operaciones de manera simple, ágil y segura, evitando filas y ahorrando tiempo en sus transacciones.
  - Actualización del sistema de tarjeta de crédito: Reforzamos la funcionalidad competitiva de la tarjeta de crédito en el mercado, contamos con una plataforma de procesamiento más moderna de este producto con mayores atributos y funcionalidad.
  - La Comer y nuevos corresponsales: Desarrollamos una tarjeta de crédito marca compartida La Comer-Banorte, enfocados en brindar otros puntos de servicio a los clientes y usuarios de nuestros servicios financieros, la cual se comercializará en módulos de Banorte ubicados en las tiendas de autoservicio con un plan de crecimiento programado para los siguientes años.
- Transformar el Banco, 25%. Estos proyectos son producto de la búsqueda continua de reinventar el Banco a través de soluciones en tecnología digital, que es la inspiración para la innovación en los negocios.
  - Odisea, Servicios Administrados de IBM. A través de la transferencia de los servicios administrados de infraestructura a IBM podremos mejorar los controles y las herramientas para la gestión de servicios relacionados con infraestructura, reducir costos, contar con nuevos servicios y mejorar los actuales. Esta renovación tecnológica tiene implícito el ahorro de energía por el uso de nuevas tecnologías y de sitios con niveles óptimos de eficiencia (centros de cómputo verdes).
  - Programa CBI (Customer Business Intelligence). Representa un nuevo módulo de conocimiento del cliente que permitirá un mejor entendimiento de sus necesidades, sugiriendo las soluciones financieras más adecuadas, de acuerdo con su comportamiento y perfil.
  - Programa de Transformación de la Plataforma Operativa de Mercados. La primera fase implica la transformación de Mercados Financieros, Casa de Bolsa e Inversiones, implementando un nuevo modelo operativo. En la segunda fase se consolidará la visión del programa, buscando incrementar los beneficios para el negocio al disminuir el riesgo operativo. Este programa potencializa el aumento de ingresos y utilidades, debido al incremento del número de productos

disponibles como fondos, futuros, derivados, swaps y cambios, entre otros, así como su unificación en los diversos canales de venta y ejecución.

- Digitalización del Centro de Contacto. Buscamos atender a nuestros clientes mediante redes sociales y canales como internet y móvil, integrando los proyectos social, mobile y web engagement.
- Asistente Virtual Watson. Sistema de inteligencia artificial que permitirá a nuestros clientes hacer operaciones con solo dar instrucciones desde la banca electrónica y recibir asistencia digital en temas de interés en cualquier momento. Representa una solución de autoservicio que facilita la interacción con los servicios bancarios.





► SRS 417-1

Convencidos de que la tecnología es una pieza clave para el desarrollo de nuestro negocio, en GFNorte seguimos trabajando en la innovación y ejecución de nuevas tendencias. Estos son nuestros planes para dar continuidad a los proyectos que están en curso:

- Consolidaremos la transferencia de los servicios de infraestructura a IBM, alta disponibilidad y redundancia en los sistemas.
- Implementaremos GRC (Governance, Risk & Compliance) que integra a las áreas de Contraloría, Riesgos y Auditoría en una plataforma tecnológica que permite que coincidan en un modelo unificado de riesgos. Contempla consolidar una plataforma de gobierno de seguridad de la información del Grupo incluyendo todas sus subsidiarias.
- Seguiremos evolucionando en el uso de nuevas tecnologías de inteligencia artificial con el sistema Watson, en la construcción de nuestro data warehouse y en la evolución de nuestro sistema de campañas NBA-NBO (Next best action – Next best offer).
- Colaboraremos con el área de Riesgos en la reducción del índice de capital que nos demanda la autoridad a través de una herramienta que automatiza la implementación y certificación de los modelos regulatorios de reservas y capital, así como de una plataforma analítica de datos relacionados a riesgos con variables trazables, replicables, coherentes e íntegras.

- Evolucionaremos la Banca Digital Web y la Banca Móvil al consolidar ambos canales de uso principal de nuestros clientes con una mayor oferta de servicios de manera segura e innovadora. Habilitaremos al negocio para abordar el modelo de Business as a Service (BaaS) de forma controlada y agilizaremos los procesos de la cadena de valor interna con la automatización de procesos. Las empresas Fintech se integrarán para operar los productos y servicios del Grupo, lo cual nos permitirá enriquecer la diversidad de la oferta de servicios y ampliar nuestra base de clientes mediante la venta cruzada.
- Implementaremos la herramienta Medallia Digital que nos permitirá entablar un diálogo con clientes a través de sus sitios web y aplicaciones móviles, así como recopilar retroalimentación accionable con capacidades sofisticadas de segmentación, y enriquecer la voz del cliente con integraciones eficientes de web analytics.



“Convencidos de que la tecnología es una pieza clave para el desarrollo de nuestro negocio, en GFNorte seguimos trabajando en la innovación y ejecución de nuevas tendencias.”

## Innovación

En Grupo Financiero Banorte la innovación es esencial para continuar con nuestra transformación, mantenernos a la altura de las necesidades de los clientes y ofrecerles el mejor servicio.

En GFNorte buscamos adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes y elevar su satisfacción respecto al servicio, a través de la innovación. Por esta razón, contamos con el área de Innovación en donde se desarrollan ideas, prototipos y proyectos que luego son sometidos a pruebas con el usuario final.

Nos enfocamos en tres pilares:

- Cambios disruptivos: impulsamos el desarrollo de nuevas tecnologías, procesos o servicios en el mercado.
- Procesos críticos: atendemos aquellos procesos que son transversales a nuestros servicios y canales que dan soporte a la venta cruzada de las diferentes líneas de negocio.
- Capacidades cognitivas: desarrollamos nuevos canales de venta con esquemas de seguridad y de nueva generación.

De esta forma buscamos satisfacer las necesidades cambiantes de nuestros clientes, a quienes ofrecemos en 2017 múltiples opciones de mejora, entre las que destacan:

- Campañas para fortalecimiento de la venta cruzada de productos y la relación con nuestros clientes.
  - Campañas de NBA (Next Best Action) y Ventas Multicanal. A través de los múltiples canales de acceso para efectuar diferentes acciones en una misma visita como activación de la tarjeta de crédito (TDC), incremento de línea de crédito de TDC, contratación y renovación de crédito, nómina y actualización de datos.
  - Campañas informativas con referenciación, las cuales involucran a las siguientes empresas productos y operaciones: Afore, Hipotecario, Crédito de Auto, Crédito Personal y Cobranza.
  - Campañas de cierre directo específicamente enfocadas en productos de seguros como: Protección Integral, Auto Conductor, Ayuda Hospitalaria y Cáncer de Mama.
  - Campañas en diferentes canales de la Institución. Web, sucursales, móvil, cajeros automáticos, Centro de Contacto y mensajes SMS, con los que logramos llegar a más clientes de forma directa y fomentar una mayor comunicación y contacto entre el cliente y el banco.
- Implementación de la plataforma GESCO. Herramienta que integra las funciones que requieren los directores y ejecutivos de ventas para la gestión de sus actividades. Entre sus contenidos se encuentran una agenda comercial, información de rentabilidad, gestor de campañas y ofertas e información de clientes en cartera.



“En GFNorte buscamos adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes y elevar su satisfacción respecto al servicio, a través de la innovación.”

- Liberación de créditos de nómina en días inhábiles. Como una ventaja para nuestros clientes de poder contar con liquidez en cualquier momento.
- Formalización del convenio de adhesión de Banorte a R3-Corda. Un acceso para desarrollar proyectos colaborativos de investigación, evaluación, desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías (Blockchain/DLT).

Asimismo, implementamos un programa pionero en Latinoamérica, con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) e IBM para contribuir al desarrollo de nuevas tecnologías y a la educación en México. El programa consiste en la utilización de Blockchain como parte medular de dos proyectos, ambos desarrollados por estudiantes de Ingeniería en Sistemas Computacionales del ITESM, quienes utilizaron la plataforma Bluemix de IBM.

### Programa Ingenio Banorte

Es el referente más conocido y cercano para nuestros colaboradores en materia de innovación. Este programa, vigente desde 2010, se ha convertido en uno de los principales impulsores de la cultura de innovación entre los colaboradores de GFNorte.

En 2017 decidimos dar un giro a esta iniciativa y retar el proceso de innovación interno para mejorarlo, cambiando la plataforma, el modelo de reglas y la forma en que se gestiona.

Una de las principales características del Pro Ingenio Banorte es que permite la innovación abierta, es decir, que los colaboradores vayan más allá de sus límites y trabajen con compañeros de distintas áreas o profesionales externos para innovar de forma más distribuida, participativa y descentralizada, generando nuevas redes de contacto entre los participantes.

El programa funciona con un modelo mixto que incluye crowdsourcing interno con el uso de herramienta de colaboración institucional para registro, enriquecimiento, la votación y selección de las mejores ideas, y crowdfunding interno a través de lo que llamamos Mercado de Ideas. Durante el año, 1,200 colaboradores realizaron inversiones en las propuestas que previamente habían sido seleccionadas para elegir las ideas ganadoras.

Con el objetivo de determinar si las ideas presentadas eran factibles para implementar, más de 60 colaboradores utilizaron Design Thinking y otras herramientas de innovación para comprobarlas a través de un prototipo no funcional.

Con estas acciones fortalecemos la innovación y la consolidamos como un proceso continuo en la organización, a la vez que inspiramos, incentivamos y motivamos a nuestros colaboradores a pensar más allá de lo habitual.



...asimismo, con el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) e IBM para contribuir al desarrollo de nuevas tecnologías y a la educación en México.”



**Innovación para el futuro**

En Banorte buscamos posicionarnos como un Grupo que otorga el mejor servicio y la mejor experiencia al cliente, siendo vanguardistas y ejemplo de innovación. Por lo tanto, en 2018 impulsaremos los siguientes proyectos:

- Asistente Virtual basado en Watson. A finales de 2017, comenzamos las pruebas del asistente virtual que utiliza la tecnología cognitiva de IBM Watson, el cual ayudará a resolver dudas sobre productos y servicios de Banorte, así como a realizar la ejecución en tiempo real de las transacciones más comunes que los clientes solicitan. El asistente se lanzará de forma masiva durante el primer semestre de 2018. También se desarrollarán pilotos basados en Watson para otros servicios, tanto para clientes internos (procesos), como para clientes externos (ventas, riesgos y canales).
- Paykey. Manteniendo nuestra postura pioneros en el uso de aplicaciones, en el trimestre de 2018 se dará a conocer 1 Banorte, ligando los servicios de Ban redes sociales, sin salir de la aplicación encuentre el usuario.
- Blockchain. Convencidos de que esta tiene el potencial de reinventar un sin procesos y cambiar la forma en que operamos, estamos contribuyendo a la educación tecnológica de México con tecnologías disruptivas. Estamos desarrollando iniciativas de identidad de clientes y canales que podrían ser utilizados dentro y fuera de nuestros servicios financieros.
- Aplicaciones móviles. Daremos continuidad a la implementación de arquitectura de sistemas para aplicaciones externas, a fin de preparar poder conectar aplicaciones del mercado móvil y segura para los sistemas internos.

“En Banorte buscamos posicionarnos como un Grupo que otorga el mejor servicio y la mejor experiencia al cliente, siendo vanguardistas y ejemplo de innovación.”





## CAPITAL **INTELECTUAL**



Inversión en innovación para  
ofrecer los mejores productos y  
servicios a nuestros clientes

## Mercadotecnia

Somos el Grupo Financiero mexicano más grande del país. Gracias a nuestros esfuerzos por comunicar nuestra marca, ésta es considerada como una de las más valiosas de México y en especial del sector financiero. Actualmente, el valor de la marca Banorte, de acuerdo con Brand Finance, es de \$1,441 millones de dólares, siendo también la quinta marca financiera más importante en América Latina.

En 2017, lanzamos la nueva estrategia de comunicación institucional Mexicanos Fuertes, cuyo objetivo fue crear una plataforma de comunicación y relacionamiento con cada uno de nuestros clientes para fortalecer nuestra marca e impulsarla a las nuevas generaciones, incrementando su valor y relevancia con resultados importantes en los indicadores de conocimiento y recordación publicitaria, pero sobre todo, en los atributos de imagen que constituyen la personalidad de la marca.

Entendemos las nuevas oportunidades y los retos que ofrecen las formas actuales de contacto con el cliente. Es por ello que nuestro hashtag en redes sociales, #MexicanosFuertes, alcanzó una relevancia importante, que se fortaleció en fechas posteriores a los sismos ocurridos en México. El significado de Mexicanos Fuertes cambió,

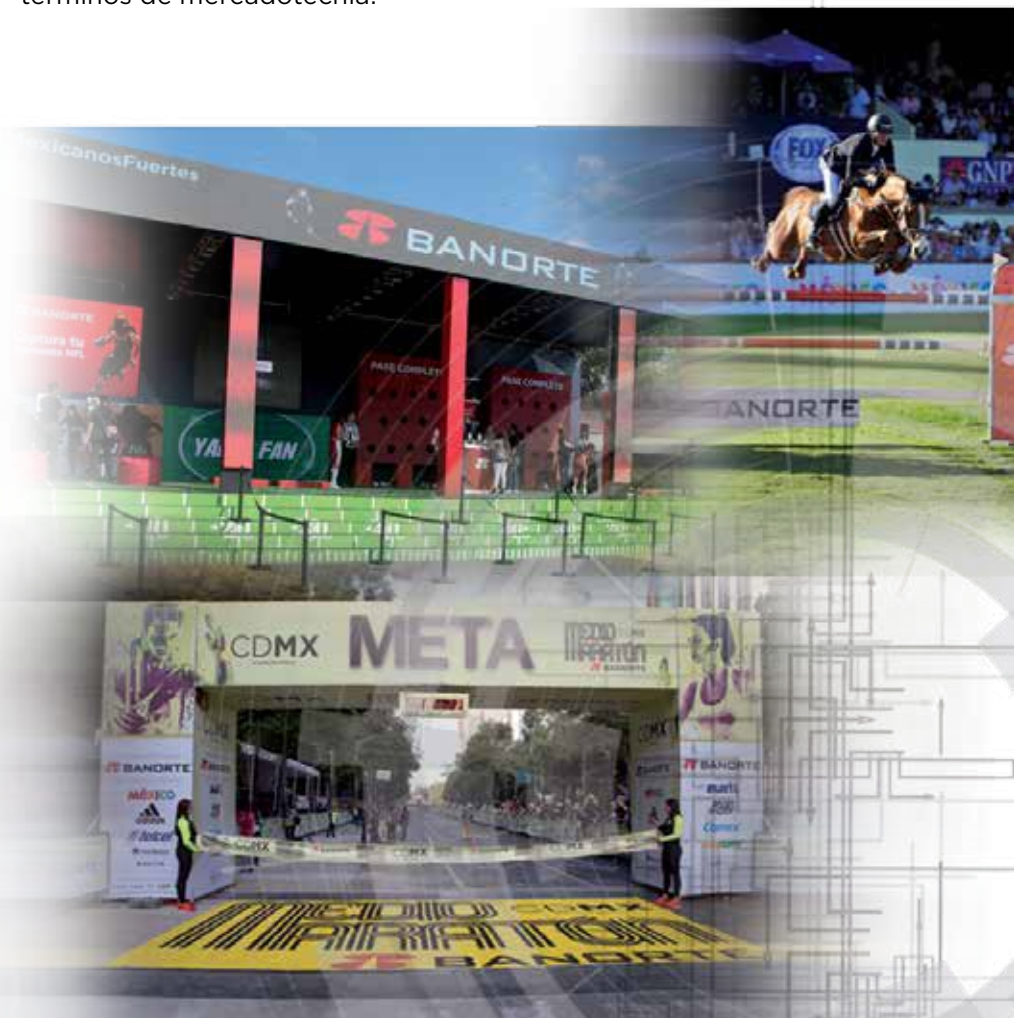
generando un mayor arraigo basado en la unión de fuerzas y el trabajo para el logro de objetivos comunes entre los mexicanos. Alcanzamos la identificación y conexión con el cliente en un 94%, ante la necesidad de entendimiento y empuje derivado de la situación del país, no solo porque Banorte es un banco mexicano, sino porque es un banco mexicano libre para poder tomar decisiones, creando productos y servicios acordes a las necesidades de los mexicanos, satisfaciendo a nuestros clientes con beneficios relevantes y diferenciados.

Nos renovamos para nuestros clientes, siendo un banco mexicano sólido que se adapta a los cambios del mercado, brindando y comunicando innovación y tecnología, pero sin perder nuestra esencia de orientación al cliente y apoyo a los mexicanos.

Por otro lado, hemos impulsado la participación de Banorte en los principales eventos internacionales que se han realizado en nuestro país, como la Formula 1, el Longines Global Champions Tour, el OHL Classic en Mayakobá, la NFL, el WGC de la PGA en México, medio Maratón Banorte de la Ciudad de México, siempre con el firme objetivo de fidelizar a nuestros clientes y desarrollar una relación más eficiente con ellos.

Hoy en día somos capaces de generar un verdadero valor para el cliente, donde no solo la relevancia de ser un banco mexicano entra en juego, sino también la capacidad como facilitador de soluciones para sus necesidades.

Nuestra marca debe ser cada vez más cercana en la comunicación, en las experiencias que llevamos a nuestros usuarios y, sobre todo, en nuestra capacidad de contribuir a fidelizar y atraer clientes; ahí está el eje de nuestra labor en términos de mercadotecnia.





## Comunicación

Continuamos con nuestra Visión 20/20 con metas claras de negocio que deben construirse de la mano de la reputación del Grupo, con adecuada comunicación y con un relacionamiento eficaz y confiable con los grupos de interés.

En 2017 trabajamos en la alineación estratégica y consistencia de la comunicación corporativa, que implica comprender el entorno público del Grupo con el horizonte de objetivos institucionales de crecimiento plasmados en la Visión 20/20, y gestionar las necesidades de comunicación de cada unidad de negocio, de acuerdo con el diagnóstico de la brecha entre el posicionamiento actual y el óptimo.

La gestión adecuada de estas necesidades implica jerarquizar y priorizar las iniciativas de comunicación de acuerdo con su vinculación con los objetivos institucionales en una labor editorial permanente, que permita que todos los públicos objetivo cuenten con información consistente, veraz, oportuna y relevante sobre las actividades de la institución.

En este sentido, lanzamos un programa de largo plazo de análisis de impacto de las piezas de comunicación a partir de indicadores consensuados con las áreas internas a las que se brinda servicio. El programa busca racionalizar el flujo de comunicación corporativa para lograr una mayor eficacia y que la comunicación se convierta en una herramienta real de solución

de retos del negocio. Como primera iniciativa se crearon boletines semanales internos que, en los primeros tres meses, lograron incrementar 15% el nivel de lectura.

Uno de los hechos más relevantes fue la comunicación del concepto Mexicanos Fuertes, iniciativa que pretende descubrir a aquellos mexicanos que, día a día, dan lo mejor de sí y proyectan los mejores valores de nuestro país, generando confianza y reconocimiento a la institución entre sus grupos de interés. El movimiento tiene dos líneas de acción: una campaña de mercadotecnia que muestra a mexicanos que ya están dejando huella, y otra de compromiso y responsabilidad social que, a través de la red de sucursales, busca descubrir a aquellos mexicanos que están transformando positivamente a sus comunidades.

A raíz de los sismos del 7 y 19 de septiembre en el centro y sur del país, los mexicanos demostramos la fuerza de nuestra unión, solidaridad y compromiso, en donde Banorte no podía estar ausente.

Desde el primer momento, el Grupo lanzó el programa Banorte Adopta una Comunidad, que permitió instrumentar una estrategia integral focalizada en nueve comunidades de siete entidades para atender la reconstrucción de vivienda y el equipamiento escolar, así como apoyos en salud, cultura, educación financiera y apoyo alimentario.



“En 2017 trabajamos en la alineación estratégica y consistencia de la comunicación corporativa, que implica comprender el entorno público del Grupo con el horizonte de objetivos institucionales de crecimiento plasmados en la Visión 20/20.”

Por otro lado, comunicamos el cambio de enfoque de la Fundación hacia la educación del siglo XXI, con un mayor énfasis en redes sociales.

Por séptimo año consecutivo obtuvimos la certificación Great Place to Work, como uno de los mejores lugares para trabajar en México. En esta edición, logramos la participación de 18,067 colaboradores, lo que representa un incremento de casi 100% respecto a nuestra medición de base en 2015. Con un porcentaje de satisfacción de 88% de nuestros colaboradores, superamos el promedio de 79% para el sector financiero.

Asimismo, logramos la certificación Súper Empresas 2017 en nuestra primera participación en esta evaluación, que coordinan la revista Expansión y Top Companies, alcanzando la séptima posición de empresas mexicanas con más de 3 mil colaboradores y el segundo lugar en el ranking del sector financiero.

### Comunicación para el futuro

En 2018 impulsaremos la conversación digital a través de redes sociales. Si bien el avance ha sido sostenido y la generación de contenidos ha permitido incrementar el tamaño de nuestra comunidad, el reto es generar conversaciones e interacciones transparentes y oportunas con las audiencias, que generen mayor valor para los clientes, colaboradores y accionistas.

Buscaremos una comunicación más eficaz con nuestros colaboradores, que refleje la identidad y los valores del Grupo, a la vez que sea útil y genere valor para el negocio.

La escala de Banorte, dispersión geográfica y diversidad de audiencias requieren racionalizar el espacio comunicativo, generando herramientas que faciliten una comunicación más eficaz y útil para cada comunicador. Esto requerirá generar políticas internas y migrar de un marco de cumplimiento de la comunicación interna, al empoderamiento y guía de cada colaborador, considerándolos embajadores de la marca y voceros informales de la institución.



“Comunicamos el cambio de enfoque de la Fundación hacia la educación del siglo XXI, con un mayor énfasis en redes sociales.”



## CAPITAL **HUMANO**

**Inversión en la atracción y el  
desarrollo de nuestros colaboradores  
para su máximo desempeño**



►SRS 102-7   ►SRS 102-8   ►SRS 102-45   ►SRS 102-48  
►SRS 103-1   ►SRS 103-3   ►SRS 401-1   ►SRS 405-1

El desarrollo del talento humano es la clave para cumplir con nuestra estrategia de negocio. En recursos humanos tenemos el reto de mantener una cultura organizacional eficiente, enfocada en los resultados del negocio y dirigida por los líderes de la Institución, habilitando nuevos modelos de atracción, desempeño y retención del personal.

### El valor de nuestro Capital Humano

Nuestro enfoque principal en el Capital Humano ha sido la gestión del cambio a través de la sustentabilidad y el suministro de talento en la organización. Nos hemos enfocado en el desarrollo de una cultura orientada a la consecución de resultados, generadora de nuevos liderazgos y el impulso de competencias orientadas hacia las nuevas tendencias digitales e innovación disruptiva.

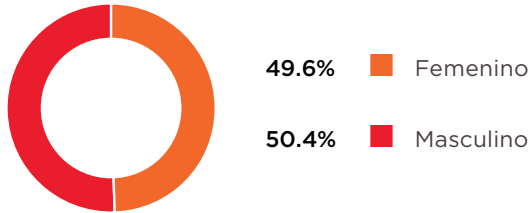
Contamos con más de 29 mil colaboradores distribuidos equilibradamente por género: 50.4% hombres y 49.6% mujeres conforman nuestra plantilla.

GRUPO FINANCIERO BANORTE NÚMERO DE COLABORADORES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017						
Empresa	Planta		Honorarios		Total	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>Sector Banca</b>	<b>20,960</b>	<b>21,875</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>20,967</b>	<b>21,878</b>
Banco	18,559	19,250	0	3	18,559	19,253
Almacenadora	10	52	0	0	10	52
Arrendadora y Factoraje	91	110	7	0	98	110
ASPE	2,300	2,463	0	0	2,300	2,463
<b>Empresas en EUA</b>	<b>571</b>	<b>174</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>571</b>	<b>174</b>
Inter National Bank <sup>(1)</sup>	414	-	0	-	414	-
Uniteller	135	152	0	0	135	152
Banorte Securities	22	22	0	0	22	22
<b>Banca de Ahorro y Previsión <sup>(2)</sup></b>	<b>6,382</b>	<b>7,854</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6,391</b>	<b>7,863</b>
Afore	4,436	5,823	3	4	4,439	5,827
Seguros	1,756	1,831	6	5	1,762	1,836
Pensiones	190	200	0	0	190	200
<b>Total</b>	<b>27,913</b>	<b>29,903</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>27,929</b>	<b>29,915</b>

(1) La venta de Inter National Bank finalizó el 31 de marzo de 2017, por lo que dejó de ser parte de la estructura corporativa de GFNorte.

(2) Los datos de colaboradores de planta del Sector Ahorro y Previsión incluyen a colaboradores de outsourcing.

### Composición de plantilla laboral por género



Datos correspondientes a sector Banca.



► SRS 103-2

PLANTILLA LABORAL POR RANGO DE EDAD Y GÉNERO					
Género	Rango de edad	2015	2016	2017	Var. % 2017 vs 2016
Femenino	< 30 años	4,199	4,909	<b>5,371</b>	9.4
	30 - 50 años	5,152	4,721	<b>4,790</b>	1.5
	> 50 años	571	626	<b>678</b>	8.3
<b>Total femenino</b>		<b>9,922</b>	<b>10,256</b>	<b>10,839</b>	<b>5.7</b>
Masculino	< 30 años	4,360	5,007	<b>5,325</b>	6.4
	30 - 50 años	5,039	4,521	<b>4,532</b>	0.2
	> 50 años	1,141	1,183	<b>1,182</b>	-0.1
<b>Total masculino</b>		<b>10,540</b>	<b>10,711</b>	<b>11,039</b>	<b>3.1</b>
<b>Total</b>		<b>20,462</b>	<b>20,967</b>	<b>21,878</b>	<b>4.3</b>

Datos correspondientes a sector Banca.

PLANTILLA LABORAL POR CATEGORÍA LABORAL Y GÉNERO				
Categoría laboral general	Femenino		Masculino	
	Colaboradoras	%	Colaboradores	%
Dirección	106	1	417	2
Mandos medios	2,286	12	3,191	17
Operativos	7,285	38	5,965	31
<b>Total</b>	<b>9,677</b>	<b>50</b>	<b>9,573</b>	<b>50</b>

Datos correspondientes a Banco Mercantil del Norte, S. A.

**Desarrollo de talento**

Uno de los programas de mayor relevancia implementados durante 2017 es la plataforma Success Factors, desarrollada para una mejor administración del Capital Humano a través de los módulos:

- Gestión de reclutamiento
- Mi perfil
- Evaluación del desempeño
- Sucesión y desarrollo

En este primer año de implementación, esta herramienta nos ha permitido evolucionar la gestión de los procesos de recursos humanos al hacer visibles los tiempos de servicio a los colaboradores y al obtener un seguimiento puntual a su desempeño, en línea con los objetivos de negocio.

**Identificación de ejecutivos clave bajo criterios de potencial y desempeño**

Dimensionamos la contribución del talento en GFNorte a través del cruce de resultados de desempeño de los colaboradores con el nivel de potencial que tienen para contribuir a los objetivos y alcanzar puestos de mayor responsabilidad. A esto le conocemos como Matriz de Talento.

El potencial de un ejecutivo está determinado por su capacidad, compromiso y aspiración, que se mide con herramientas de evaluación estandarizadas y normalizadas que, al ser comparadas con perfiles propios de Banorte, muestran la clasificación adecuada de potencial. Un ejecutivo clasificado con alto potencial es una persona que demuestra un alto desempeño, potencial sobresaliente, compromiso y

aspiraciones para tener éxito en puestos de mayor responsabilidad.

**Planes de sucesión**

Iniciamos el Proceso de Sucesión Ejecutiva con el Comité de Dirección, a partir del cual se identificaron sucesores para puestos de Alta Dirección que fueron validados por cada director general. Los sucesores surgieron de evaluaciones de talento y liderazgo, considerando candidatos en puestos de reporte directo a cada director general, sus pares y puestos de reporte directo a sus homólogos.

**Implementación del nuevo plan de retención**

Otorgamos un nuevo plan de incentivos de largo plazo para fortalecer la compensación, dando continuidad a la estrategia de atracción y retención de ejecutivos clave. El nuevo plan está enfocado en reconocer el desempeño y logro de objetivos de cada colaborador, así como en impulsar el cumplimiento de metas del Grupo.

► SRS 201-3 ► SRS 401-2 ► SRS 405-2

**Atracción y retención de talento**

Hemos transformado el proceso integral de atracción de talento con el desarrollo en la implementación de plataformas tecnológicas que nos han permitido eficientar las funciones de reclutamiento y brindar a los nuevos aspirantes una experiencia de accesibilidad digital.

Rediseñamos el programa de atracción Talento Joven, enfocándolo hacia proyectos de valor para el negocio en donde jóvenes con alto potencial, provenientes de universidades nacionales e internacionales, tengan una plataforma que les permita demostrar sus habilidades y complementar su desarrollo profesional.



►SRS 404-1

Para GFNorte, los factores clave de decisión al atraer talento son la capacidad, las habilidades y los conocimientos de los aspirantes, siempre basados en la igualdad al tomar la decisión de contratar a un nuevo colaborador, con lo que evitamos discriminar por cualquier motivo.

Uno de los temas más importantes dentro de nuestra estrategia de recursos humanos es mantener la competitividad salarial de los colaboradores. Para ello, durante 2017 realizamos la revisión general de sueldos del personal operativo y ejecutivo, incorporando el desempeño como un elemento para evaluar la productividad y reconociendo con mayores porcentajes de asignación salarial al personal con una destacada participación en el logro de sus resultados.

Trabajamos continuamente para ofrecer a nuestros colaboradores un paquete integral de remuneraciones y beneficios que sea competitivo en el sector.

Para los puestos clave de la Alta Dirección, cuyas responsabilidades están asociadas a un riesgo de mercado, crédito o normativo, contamos con un esquema de pago de bono anual y un plan de retención con características diferenciadas. El bono anual está sujeto al cumplimiento de objetivos y al 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 tres años. Así motivamos a nuestros principales directivos a tomar decisiones fincadas en rentabilidad, visión y creación de valor de largo plazo.

REMUNERACIÓN A COLABORADORES			
	2016	2017	Var. % 2017 vs 2016
Funcionarios	2,674,559,726	<b>2,858,419,708</b>	6.9
Colaboradores	1,849,310,534	<b>1,927,512,137</b>	4.2
<b>Total</b>	<b>4,523,870,260</b>	<b>4,785,931,845</b>	<b>5.8</b>

Sector Banca, monto expresado en pesos.

►SRS 405-2

SALARIO PROMEDIO POR CATEGORÍA LABORAL Y GÉNERO										
Categoría laboral general	Salario promedio						Variación entre el salario promedio femenino y masculino			
	Femenino			Masculino			Monto 2017	Razón %		Var. % 2017 vs 2016
	2016	2017	Var. % 2017 vs 2016	2016	2017	Var. % 2017 vs 2016		2016	2017	
Dirección	111,947	<b>115,178</b>	2.9	120,321	<b>125,743</b>	4.5	10,565	93.0	<b>91.6</b>	-1.4
Mandos medios	29,784	<b>30,429</b>	2.2	32,058	<b>33,087</b>	3.2	2,658	92.9	<b>92.0</b>	-0.9
Operativos	12,170	<b>12,598</b>	3.5	12,340	<b>12,664</b>	2.6	66	98.6	<b>99.5</b>	0.9

Sector Banca, monto expresado en pesos.

►SRS 404-1, ►SRS 404-2

**Capacitación**

Incorporamos nuevos modelos de capacitación para optimizar la retención del conocimiento y mejorar el desempeño de nuestros colaboradores. Además, contamos con un programa de semilleros en la red comercial con el que reforzamos nuestros programas de capacitación y desarrollo.

De igual manera, lanzamos el Programa de Liderazgo Multidimensional, basado en evaluaciones 360° para los directores territoriales de la Banca Minorista, el cual permitió a los ejecutivos conocer sus áreas de oportunidad en liderazgo y trabajarlas con coaches certificados.



► SRS 404-1

INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
	2016	2017	Var. % 2017 vs 2016
Becas	9.4	<b>9.8</b>	4.3
Gastos de viaje por capacitación	24.6	<b>33.2</b>	35.0
Cursos y conferencias	98.1	<b>108.6</b>	10.7
<b>Total</b>	<b>132.1</b>	<b>151.6</b>	<b>14.8</b>

Sector Banca, monto expresado en millones de pesos.

En 2017 cada colaborador recibió en promedio 35 horas de capacitación, superando en más de 20% la capacitación impartida en 2016.

HORAS DE CAPACITACIÓN PROMEDIO POR GÉNERO				
Género	2015	2016	2017	Var. % 2017 vs 2016
Femenino	29	30	<b>30</b>	-
Masculino	31	29	<b>40</b>	<b>37.9</b>
<b>Promedio</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>20.7</b>

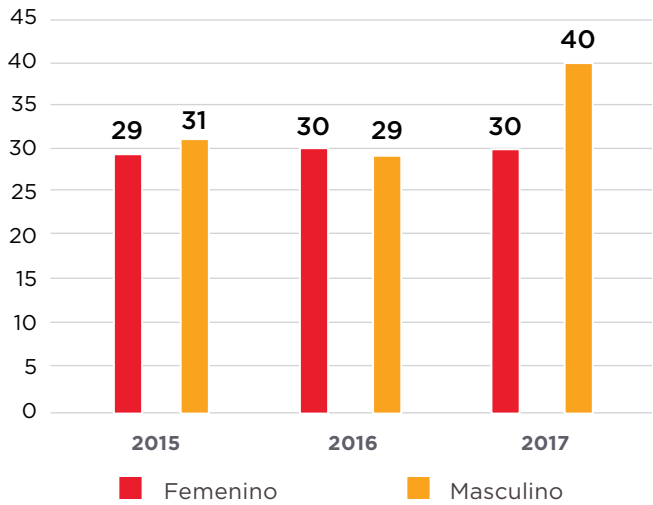
Datos correspondientes a sector Banca.

HORAS DE CAPACITACIÓN PROMEDIO POR CATEGORÍA LABORAL				
Categoría laboral	2015	2016	2017	Var. % 2017 vs 2016
Director	43	29	<b>34</b>	17.2
Subdirector	40	30	<b>40</b>	33.3
Gerente	33	28	<b>37</b>	32.1
Confianza	25	23	<b>31</b>	34.8
Operativo sindicalizado	32	36	<b>39</b>	8.3

Datos correspondientes a sector Banca.

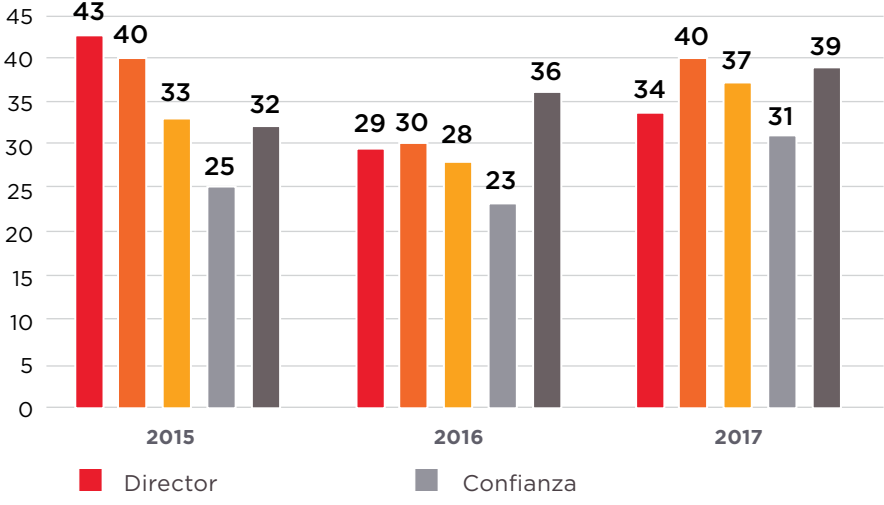


Horas de capacitación promedio por género















Datos correspondientes a sector Banca.

Horas de capacitación promedio por categoría laboral



Datos correspondientes a sector Banca.

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

►SRS 201-3    ►SRS 401-2

**Beneficios para nuestros colaboradores**

Como parte de la remuneración que ofrecemos se incluyen prestaciones que, en su mayoría, son superiores a las de la ley.

**Flexibilidad laboral**

En Grupo Financiero Banorte buscamos mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores a través de herramientas de trabajo que fomenten el equilibrio entre su vida personal y laboral.

En 2016 lanzamos el primer piloto de trabajo con horario flexible que consta de dos modalidades:

- Trabajo remoto: selección de un día a la semana, dando la posibilidad para que cada persona pueda realizar su trabajo desde su casa o en algún lugar alternativo a las instalaciones del Banco, cumpliendo con los objetivos y metas establecidos.
- Horarios escalonados: tres opciones de horarios dando cumplimiento a la jornada laboral de 40 horas, adaptando el horario de trabajo de acuerdo a las necesidades de cada persona, cumpliendo con los objetivos y metas establecidos.

Gracias a que en Banorte contamos con las herramientas tecnológicas requeridas para trabajar de forma remota (Jabber, VPN, Lync y lap tops), nuestros colaboradores han logrado cumplir con sus objetivos trabajando fuera de oficina.

Durante 2017, el piloto se convirtió en programa. La participación de colaboradores con respecto al piloto del 2016 creció 62%, pasando de 117 a 190 participantes. Esto representa un 31% del total de colaboradores del área de la Dirección de Tecnología.

El programa nos arrojó resultados positivos asociados al mejoramiento de la calidad de vida, motivación, reconocimiento y flexibilidad; otros aspectos que tuvieron un impacto positivo relacionado con el desempeño son:

- Trabajo en equipo: respaldo entre colaboradores a los participantes del programa.
- Programación y organización de actividades en los equipos de trabajo y mejor definición de objetivos.

En 2018 buscaremos expandir este programa incorporando nuevas modalidades de flexibilidad laboral a la oferta actual, así como darle mayor difusión a esta iniciativa y extender la participación a otras áreas y direcciones del banco.

“En Grupo Financiero Banorte buscamos mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores a través de herramientas de trabajo que fomenten el equilibrio entre su vida personal y laboral.”

► SRS 403-1

**Protegemos la salud y el bienestar de nuestros colaboradores**

Durante 2017 llevamos a cabo la implementación del protocolo de inspección de acuerdo con el Reglamento de Seguridad y Salud en el Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en 300 sucursales de Banorte en Monterrey, Guadalajara y la Ciudad de México.

**Calidad en el servicio médico**

Para asegurar una mejor atención médica a nuestros colaboradores y sus beneficiarios, continuamos con licitaciones para la elección de hospitales en las principales ciudades del país, buscando estándares de calidad y servicio. Establecimos algunos convenios con institutos nacionales, permitiendo mejorar la respuesta ante casos de alta complejidad y costo, y se materializaron los acuerdos con las principales cadenas farmacéuticas y laboratorios del país.

Contamos con un Centro de Contacto propio con mayor capacidad resolutoria y acompañamiento al usuario sobre información de nuestros servicios, especialmente en la utilización de la póliza de gastos médicos.

En 2017, iniciamos el proyecto de una clínica de atención primaria propia en la ciudad de Monterrey, como modelo para mejorar la calidad de la atención médica.

Realizamos una reestructuración de la red médica con tres ejes principales: incorporación a la red a los mejores médicos de cada zona; evaluación para calificar e incentivar el mejor desempeño; y acercamiento con los médicos especialistas para incrementar la identidad institucional.

También implementamos un programa de apoyo psicológico a las víctimas del sismo del 19 de septiembre que sufrieron pérdidas personales o de vivienda, el cual incluye atención telefónica 24 horas y sesiones personalizadas a quien lo requiera.

**Cuidado y promoción de la salud**

En nuestros edificios corporativos, llevamos a cabo pruebas de tamizaje con colaboradores e iniciamos el programa Kilotón, orientado a impulsar la cultura de control de peso, así como atender los factores de riesgo a los que se enfrentan nuestro personal y su familia. El programa cuenta con el apoyo de un equipo multidisciplinario de médicos bariátricos, nutricionistas, promotores de la salud, activadores físicos y psicólogos. Contamos con la participación activa de 2,855 colaboradores, que al cierre de 2017 lograron reducir 2,343 kilos de peso corporal.

Nos llena de orgullo reportar que recibimos dos reconocimientos del Workplace Wellness Council México: Liderazgo en Programas de Salud y Bienestar y Organización Responsablemente Saludable, en fase de consolidación.

**Mejora de procesos**

Diseñamos una nueva plataforma de administración de servicio médico, la cual permite proporcionar con seguridad, trazabilidad y en tiempo real, múltiples servicios de salud a los derechohabientes por medio de una red más de 5 mil proveedores de servicios médicos a nivel nacional. Adicionalmente iniciamos un programa de autenticación biométrica de médicos y pacientes para garantizar el servicio y el adecuado uso de los recursos.

Entre los resultados más tangibles de este proceso, resalta la facilidad con la que se puede alinear el servicio a los pacientes hospitalizados para que los procesos de ingreso-estancia-egreso sean homogéneos para todos nuestros colaboradores en cualquier ciudad, mejorando así las acciones de supervisión y agilizando los tiempos de atención.

También hemos implementado un programa de atención personalizada para pacientes con patología especial (casos catastróficos), con lo que se ha mejorado la calidad de atención y tratamiento, y se han optimizando tiempos de respuesta.

Administrativamente, hemos mejorado la calidad de información gerencial para toma de decisiones, con la participación de la empresa Ingeniería Administrativa, así como el tiempo de pago a nuestros proveedores de salud a un plazo no mayor a 20 días hábiles, optimizando los tiempos de facturación por parte del prestador del servicio, así como las tareas de dictaminación médica y pagos.





► SRS 102-41

### Convenio colectivo de trabajo

En virtud de que la Ley Federal del Trabajo otorga el derecho de la libre asociación colectiva a todos los trabajadores del país para la defensa de sus derechos laborales, Banco Mercantil del Norte, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banorte, celebró su Contrato Colectivo de Trabajo con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Banorte en el año de 1992.

Este Sindicato disfruta de su autonomía estructural desde su formalización, contando con un Comité Ejecutivo Nacional, cuyos integrantes son elegidos por los empleados sindicalizados del Banco.

Desde 1992, las revisiones anuales se han efectuado dentro de la celebración de un Congreso Anual y ratificadas ante la presencia de los delegados sindicales a nivel nacional, para ser presentadas posteriormente ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, sin haber mediado un emplazamiento a huelga por motivo alguno.

Un total de 5,991 colaboradores del sector Banca están dentro de un convenio colectivo de trabajo y afiliados al sindicato, lo cual representa 30.9% del total del sector mencionado.

► SRS 401-1

### Rotación de personal

Durante 2017, la rotación voluntaria e involuntaria de personal fue de 22.5%. Somos uno de los Grupos Financieros con el menor índice de rotación involuntaria del sector, con 6.4%.

ROTACIÓN MEDIA DE COLABORADORES POR RANGO DE EDAD Y GÉNERO					
Género	Rango de edad	2015 %	2016 %	2017 %	Var. % 2017 vs 2016
Femenino	< 30 años	11.9	10.7	<b>13.5</b>	2.8
	30 - 50 años	8.3	6.5	<b>6.4</b>	-0.1
	> 50 años	1.4	0.4	<b>0.7</b>	0.3
<b>Total femenino</b>		<b>21.6</b>	<b>17.7</b>	<b>20.5</b>	<b>2.8</b>
Masculino	< 30 años	14.3	13.1	<b>15.8</b>	2.7
	30 - 50 años	9.9	7.2	<b>7.0</b>	-0.2
	> 50 años	2.1	0.9	<b>1.7</b>	0.8
<b>Total masculino</b>		<b>26.3</b>	<b>21.2</b>	<b>24.5</b>	<b>3.3</b>
<b>Total</b>		<b>24.0</b>	<b>19.5</b>	<b>22.5</b>	<b>3.0</b>

Datos correspondientes a sector Banca.

### Capital Humano hacia 2018:

Estamos trabajando en el rediseño de la administración salarial e incorporación de beneficios flexibles. Buscamos generar un nuevo marco de referencia de administración salarial que facilite las decisiones respecto a la definición del nivel de cada puesto, así como la gestión del Capital Humano basada en el talento, la meritocracia y la competitividad salarial.

Con relación a los beneficios flexibles, estaremos orientados a mejorar la percepción de valor del paquete de remuneración, identificando las posibilidades reales de mejora de la liquidez de los colaboradores, sin incrementar los costos de compensación. Lo anterior contribuye a mejorar la capacidad de atracción y retención de talento, maximizando el dinero invertido en los beneficios actuales.

### Trabajaremos en los siguientes proyectos durante 2018:

- Implementaremos una plataforma tecnológica para gestionar el proceso de incorporación de nuevos colaboradores, a fin de reducir la curva de aprendizaje y mejorar la experiencia de integración en Banorte, generando un compromiso con la Institución.
- Reforzaremos la vinculación con universidades a través de nuevos programas para la atracción de talento y el posicionamiento de la marca empleadora.
- Analizaremos nuevas herramientas tecnológicas para hacer más eficiente el proceso de reclutamiento y selección.
- Pondremos en marcha la nueva plataforma de gestión para servicio médico, tanto para atención de médicos, hospitales, laboratorios y farmacias, como el enlace de back office entre proveedores y la administración en lo correspondiente a la validación y el pago de los servicios.

## CAPITAL **SOCIAL**

**Inversión para brindar la mejor  
experiencia a los clientes e impactar  
positivamente en el desarrollo de México**



### Analítica para servir mejor a nuestros clientes

Ser el segundo Grupo Financiero más importante de México nos brinda una gran responsabilidad, y al mismo tiempo, representa una oportunidad única para contribuir en el desarrollo de nuestro país.

Tenemos la vocación de servir a nuestros clientes y llegar cada vez a más personas, razón por la cual trabajamos en desarrollar soluciones para entender mejor sus necesidades, brindarles la mejor atención y establecer vínculos más sólidos.

Sabemos que las relaciones con nuestros clientes forman parte del Capital Social del Grupo y que para fortalecerlas debemos tener un mayor conocimiento de sus necesidades para responder con soluciones adecuadas, prácticas y seguras.

Utilizamos la analítica para traducir la información de nuestros clientes en valor. Desarrollamos un conocimiento profundo del cliente y de nuestra empresa, utilizando la experiencia de las líneas de negocio con herramientas analíticas que explotan la información para elevar la rentabilidad de Grupo Financiero Banorte. Esto se desarrolla a través de cinco vertientes principales:

- Identificar oportunidades para optimizar los procesos.
- Analítica predictiva sobre el comportamiento del cliente, para fortalecer e incrementar el valor de su relación con Banorte a lo largo del tiempo.
- Incrementar las oportunidades para impulsar la venta cruzada y vertical, y dirigir el cerebro de campañas para hacer llegar mejores propuestas de valor a nuestros clientes.

- Abatir los costos financieros, operativos y de riesgos.
- Desarrollar estudios que contribuyan a mejorar el proceso de toma de decisiones dentro de GFNorte.

La naturaleza de los proyectos que se administran en el área de Analítica, la cual busca retar el statu quo, implica una ruptura con la inercia y requiere de un tratamiento integral que termina con los silos. Analítica desarrolla los proyectos de transformación en conjunto con las líneas de negocio y de soporte las cuales generan cada vez mayor contribución a la utilidad directa. Hemos pasado de generar un impacto de \$5,249 millones de pesos en 2016, a una contribución a la creación de valor de \$10,494 millones de pesos en 2017.

Durante el año, desarrollamos diversos proyectos, entre los que destacan:

- Venta cruzada para ampliar de manera considerable la capacidad de originación de crédito de GFNorte en segmentos de menor riesgo y, por lo tanto, con un mayor valor de la relación con el cliente en el tiempo:
  - Tarjetas de crédito amplió 20% la capacidad de venta del Grupo, en clientes cuyo costo de riesgo es alrededor de 400 puntos base menor que la población abierta.
  - Crédito de nómina incrementó la capacidad de venta del Grupo, incorporando 23% de la originación nueva en clientes cuyo costo de riesgo puede ser hasta mil puntos base menor.
- Adquisición de clientes hipotecarios mediante nuevos canales, lo cual ha contribuido a que rebasemos a nuestros principales competidores

en la generación de nuevas hipotecas. Los clientes que se han originado en estos canales exhiben un costo de riesgo 116 puntos base menor respecto a los clientes que se originaron en canales tradicionales.

- Campañas de portafolio para profundizar la relación con los tarjetahabientes, considerando el uso de canales alternativos para la originación de crédito mediante vehículos como cheques de conveniencia, transferencia de saldos, incremento de líneas de crédito, y/o líneas adicionales de crédito.





- Optimización de procesos de originación de diversos productos de crédito de la banca minorista. En 2017 logramos una reducción de 57% en los créditos no formalizados, que a su vez redujo de manera directa el costo administrativo que implican los reprocesos y, de manera indirecta el costo de adquisición, al mismo tiempo que ha elevado la colocación de tarjetas de crédito, créditos de nómina y créditos de auto.
- Identificación de oportunidades para la venta cruzada y vertical entre los clientes de la banca empresarial, que ha contribuido a acelerar la colocación de diversos productos bancarios a los clientes, así como a extender la relación con ellos, lo cual se traduce en un mayor valor de la relación GFNorte-cliente.

Estos proyectos generan beneficios para nuestros clientes que en general se agrupan en un mayor acceso al crédito con condiciones más favorables de costo, una mejor oferta de valor, así como mayor agilidad y facilidad en la contratación. De esta forma, buscamos que la comunicación con el cliente sea menos intrusiva y que se realice en sus canales preferidos.

Tenemos como meta anual crear valor basándonos en la información a una tasa equivalente a 10 veces su costo. Ejemplo de cómo lo hemos logrado es que, a principios de 2017, Lafferty Group reconoció a Banorte con el Lafferty Global Award in Credit Card Excellence por el trabajo analítico que se desarrolló en conjunto con tarjeta de crédito para optimizar el proceso de venta cruzada y mejorar la propuesta de valor a nuestros clientes.

Asimismo, trabajamos arduamente para analizar la información que nos permita ofrecer a nuestros clientes la mejor atención y ofertas de productos a través de todos los canales con los que interactúan.

### **Analítica para el futuro**

Durante 2018, continuaremos impulsando las condiciones para generar la venta cruzada y vertical, la adquisición de nuevos clientes y, en general, la optimización de procesos. Además, buscaremos incidir en cinco vertientes relevantes en la creación de valor:

- Cuidar la calidad crediticia de nuestros clientes para lograr que el crecimiento de sus carteras crediticias se haga con calidad.
- Determinar los precios, de acuerdo con el perfil de nuestros clientes, de manera que la relación riesgo-rentabilidad sea adecuada.
- Enfocar en mejorar los saldos de depósitos que permitan a GFNorte extender la relación crediticia con sus clientes.
- Identificar los elementos relevantes para extender la relación con nuestros clientes y abatir la tasa de abandono.
- Profundizar en las oportunidades de sinergia entre las distintas líneas de negocio del Grupo.



“Lafferty Group reconoció a Banorte con el Lafferty Global Award in Credit Card Excellence por el trabajo analítico que se desarrolló en conjunto con tarjeta de crédito para optimizar el proceso de venta cruzada y mejorar la propuesta de valor a nuestros clientes.”

## Experiencia del cliente

Reconocemos que la fuente más poderosa de innovación está en nuestros clientes, por lo que, enfocados en ellos, aspiramos a convertirnos en el mejor banco en términos de atención y servicio para los mexicanos.

A través del área de Experiencia del Cliente, atendemos sus necesidades y requerimientos buscando generar experiencias positivas en cada punto de contacto. En este sentido, trabajamos para que en las nuevas plataformas, procesos, cambios operativos y transformaciones del Grupo siempre esté presente la voz del cliente y cumplamos con sus expectativas.

De forma constante tomamos el pulso de la experiencia del cliente en las diferentes interacciones con Banorte mediante métricas que permiten determinar los momentos importantes y las áreas de oportunidad, la implementación de la metodología de satisfacción NPS (Net Promoter Score) en toda la organización, así como la alineación y eficiencia de los procesos internos con garantías de servicio que dan confianza y certeza de una grata experiencia del cliente.

En 2017 impulsamos diversos proyectos, entre los que destacan:

- **Gestión de la voz del cliente**  
Con toda seguridad, este programa ha sido el de mayor impacto en nuestra organización y para nuestros clientes, ya que en Banorte los escuchamos en tiempo real. En México somos uno de los dos bancos que gestionan la retroalimentación de los clientes horas después de recibir los comentarios,

gracias a la cual mejoramos día a día nuestros procesos, identificamos los problemas de raíz y las áreas de oportunidad en los productos y servicios que ofrecemos, generando acciones oportunas de mejora para transformar su experiencia.

Este proyecto ha permitido mejorar 20 puntos el NPS al cierre del 2017, obteniendo una calificación de 66% en el nivel de recomendación de los clientes de alto valor, con un impacto en el servicio de 1,7 millones de clientes promotores más.

Esta gestión diaria de información, aunada a la analítica semanal y/o mensual, permite tomar acciones para cambiar la experiencia de nuestros clientes, con las cuales se han generado importantes mejoras operativas traducidas en una excelencia en el servicio.

- **Banorte Móvil**  
El dinamismo que hoy se requiere para realizar operaciones financieras con seguridad, sencillez e inmediatez nos ha incentivado para ser una de las mejores ofertas del mercado en la Banca Móvil.

Apostamos por un autoservicio funcional donde dejamos en las manos del cliente la libertad de realizar sus operaciones financieras en el momento que desee, permitiendo disminuir la afluencia a sucursales y las llamadas al centro telefónico, logrando un mayor nivel de autonomía con menor riesgo y fricción.

Al respecto hemos trabajado en distintos frentes que van desde la mejora continua de la aplicación, resultado de estudios de usabilidad con grupos de clientes, hasta la incorporación de nuevas funcionalidades que ponen a la vanguardia a la Banca Móvil de Banorte.



- **Transformación de sucursales hacia el autoservicio**  
La transformación interna de Banorte se refleja en los cambios de imagen y atención de las sucursales, con espacios orientados al autoservicio.

Las sucursales transformadas cuentan con un administrador de turnos y ejecutivos de calidad en el servicio, que brindan un servicio diferenciado a los clientes de alto valor. Adicionalmente los kioscos y pantallas digitales promueven el uso de canales electrónicos eficientes, que permiten migrar cada vez más a operaciones vía canales de autoservicio.

- **Modelo de servicio**

Su objetivo es implementar una cultura institucional de servicio al cliente, para otorgar la experiencia integral necesaria para desarrollar el talento y el espíritu de servicio desde el interior, es decir, desde los colaboradores.

Este año dimos grandes pasos en ese sentido desarrollando competencias de servicio e iniciativas orientadas a fortalecer nuestro modelo de servicio. Lo logramos implementado programas de formación dirigidos a ejecutivos de sucursal y áreas internas, apalancados en más de 70 grupos de trabajo interdisciplinarios enfocados en la mejora de las experiencias, teniendo como premisa que “la experiencia del cliente es compromiso de todos”.

Este gran esfuerzo permitirá moldear la cultura de servicio de GFNorte en contribución directa a los objetivos trazados en nuestra Visión 20/20.

### **Mejorar la experiencia del cliente hacia el futuro**

En 2018 continuaremos con las acciones que hemos implementado para mejorar la satisfacción de nuestros clientes, enfocándonos en los siguientes proyectos:

- Integrar las operaciones del Centro de Contacto Banorte y de Seguros en el programa Gestión de la Voz del Cliente en tiempo real.
- Construir un enfoque sistemático e integrado del NPS que permita definir nuestra posición ante los competidores, para lograr el liderazgo permanente y sostenido en la atención y el servicio.
- Cerrar las brechas entre la expectativa y la experiencia del cliente en las principales transacciones con Banorte, priorizando las iniciativas de mejora de la voz del cliente.
- Asegurar que los nuevos desarrollos dirigidos al cliente impulsen la efectividad en el uso de canales de autoservicio, soportados en un diseño intuitivo, sencillo, de rápido acceso y disponible 24/7.

Consolidaremos el modelo de servicio en la organización en todos los niveles, como eje diferenciador ante nuestros competidores, logrando ser la mejor institución en atención y servicio.



**“Este año dimos grandes pasos desarrollando competencias de servicio e iniciativas orientadas a fortalecer nuestro modelo de servicio.”**



►SRS 203-1, ►FS-16

### Apoyo a clientes PyMEs

Para Banorte es muy importante el apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de México porque sabemos que el emprendimiento es decisivo para el desarrollo económico de una nación.

Por esta razón, la relación con nuestros clientes es una pieza clave que nos motiva a enfocarnos en sus necesidades financieras, así como en aquellas circunstancias especiales que se pudieran presentar los mercados nacional y local. Con el fin de promover el desarrollo local, continuamos brindando condiciones especiales para PyMEs de los sectores o regiones del país que requieren de algún apoyo especial. En 2017 la cartera de financiamiento a estos programas fue de \$3,851 millones de pesos, brindando apoyo con 1,965 créditos.

#### PROGRAMAS DE APOYO PYMES 2017

Apoyo Desastres Naturales	Impulso Económico y Fomento al Empleo Sinaloa
Apoyo Desastres Naturales, Huracanes Manuel e Ingrid	Impulso Económico y Fomento al Empleo Sonora Turismo
Apoyo Emergente Baja California Sur, Huracán Odile	Impulso Económico y Fomento al Empleo Yucatán
Apoyo Emergente Baja California Sur, Huracán Paul	Impulso Económico y Fomento al Empleo Zacatecas
Apoyo Emergente Baja California y Sonora	Impulso Económico Zonas Fronterizas Baja California
Apoyo Emergente Chiapas	Impulso Económico Zonas Fronterizas Baja California Sur
Apoyo Emergente Guerrero	Impulso Económico Zonas Fronterizas Chihuahua
Programa para la Prevención del Hambre, Violencia y Delincuencia	Impulso Económico Zonas Fronterizas Coahuila
Apoyo MiPyMEs Tamaulipecas	Impulso Económico Zonas Fronterizas Quintana Roo
Constructor Crediactivo Comercial	Impulso Económico Zonas Fronterizas Sonora
Crédito Ven a Comer	Impulso Económico Zonas Fronterizas Tamaulipas
Cruzada Nacional Contra el Hambre	Impulso MiPyMEs Suroeste Chiapas
Cuero y Calzado	Impulso MiPyMEs Suroeste Guerrero
Impulso de Sectores Estratégicos del Estado de Guanajuato	Impulso MiPyMEs Suroeste Michoacán
Impulso Económico y Fomento al Empleo Aguascalientes	Impulso MiPyMEs Suroeste Oaxaca
Impulso Económico y Fomento al Empleo Durango	Industria Textil, Vestido y Moda
Impulso Económico y Fomento al Empleo Estado de México	Microapoyo Financiamiento a Pequeños Negocios
Impulso Económico y Fomento al Empleo Hidalgo	Mujer PyME
Impulso Económico y Fomento al Empleo Jalisco	Proveedores Gobierno Federal
Impulso Económico y Fomento al Empleo Nuevo León	Reactivación Económica Campeche
Impulso Económico y Fomento al Empleo Oaxaca	Reactivación Económica Michoacán
Impulso Económico y Fomento al Empleo Puebla	Reactivación Económica Oaxaca
Impulso Económico y Fomento al Empleo Querétaro	Reactivación Económica Tabasco
Impulso Económico y Fomento al Empleo San Luis Potosí	
Total general: \$3,851,168.53 pesos	

► SRS 203-1   ► FS-13   ► FS-14

**Corresponsalías: cada vez más cerca de nuestros clientes**

Para hacer un México más fuerte, en Banorte contribuimos a mejorar la inclusión financiera en poblaciones con penetración bancaria limitada. Esto lo hacemos a través de nuestra red de corresponsalías, con la que ofrecemos diversos servicios a clientes y usuarios con el apoyo de terceros: cadenas comerciales que ponen a disposición de nuestros clientes su personal y equipo técnico para que puedan realizar, en línea y tiempo real, transacciones bancarias de pago, depósito, retiro o consulta.


Los servicios que ofrecemos a nuestros clientes a través de la red de corresponsalías son depósito a cuentas y pago de tarjetas de crédito y de algunos servicios, así como retiro de efectivo. Estas operaciones se ejecutan de manera inmediata, como si se hubieran realizado directamente en la sucursal del banco.

Las corresponsalías son un gran impulsor de la inclusión financiera para el desarrollo de México, ya que ofrecen diversas ventajas como productos, transparencia y, el más importante, la cercanía. Gran parte de nuestros corresponsales tienen presencia en donde Banorte no cuenta con sucursales instaladas y tampoco hay otro competidor, lo cual nos permite acercarnos sin grandes inversiones en infraestructura.

Por otro lado, los corresponsales acercan nuestros servicios a clientes no bancarizados.

CANAL	NÚMERO DE OFICINAS	NÚMERO DE MUNICIPIOS DE MÉXICO CUBIERTOS	MUNICIPIOS DE MÉXICO CUBIERTOS %
Red de sucursales Banorte	1,148	327	13.3
Red de corresponsalías	26,131	1,367	55.6
Corresponsalías ubicadas en municipios donde no hay presencia de sucursales Banorte	3,573	1,046	42.5
Corresponsalías ubicadas en municipios donde no hay presencia de sucursales Banorte y ningún otro banco	749	490	19.9
Corresponsalías ubicadas en municipios con índice de pobreza superior a 40%	635	412	16.7

Total de municipios en México: 2,459. Fuente: [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)  
Datos correspondientes a índice de pobreza, tomados de: [www.coneval.gob.mx](http://www.coneval.gob.mx)

Conozca más acerca del crecimiento en infraestructura de corresponsalías en la sección de  **Somos Banorte.**

“Las corresponsalías son un gran impulsor de la inclusión financiera para el desarrollo de México.”



►SRS 102-9   ►SRS 308-1

**Impulsamos el desarrollo de México a través de nuestra cadena de valor**

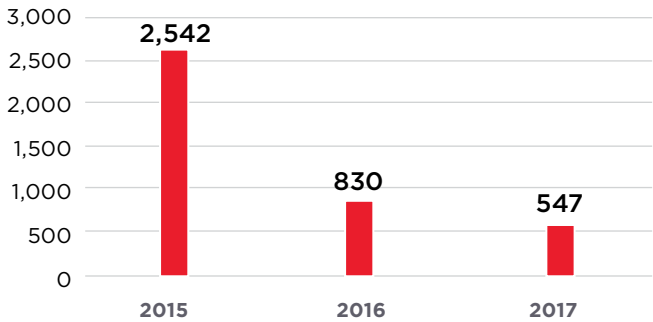
En GFNorte promovemos, siempre que nuestra operación lo permita, que los proveedores que nos dan servicio sean de origen nacional para favorecer a la sociedad mexicana. Durante 2017 tuvimos relaciones comerciales con 1,336 proveedores, de los cuales 96% fueron nacionales y 99% nos brindaron algún tipo de servicio.

INFORMACIÓN DE PROVEEDORES 2016 VS 2017			
	2016	2017	Var. % 2017 vs 2016
<b>Interacción con proveedores</b>			
Número proveedores	1,446	<b>1,336</b>	-7.6
<b>Origen del proveedor</b>			
Extranjero	50	<b>49</b>	-2.0
Nacional	1,396	<b>1,287</b>	-7.8
<b>Total</b>	<b>1,446</b>	<b>1,336</b>	<b>-7.6</b>
<b>Clase de proveedor</b>			
Compras	56	<b>12</b>	-78.6
De servicios	1,390	<b>1,324</b>	-4.7
<b>Total</b>	<b>1,446</b>	<b>1,336</b>	<b>-7.6</b>
<b>Tipo de proveedor</b>			
Definitivo	1,004	<b>949</b>	-5.5
Eventual	442	<b>387</b>	-12.4
<b>Total</b>	<b>1,446</b>	<b>1,336</b>	<b>-7.6</b>

**Cadena de valor sustentable**

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

**Contratos de proveedores que declaran conocer los 10 principios del Pacto Mundial**



Adicionalmente, como parte de nuestro programa de cadena de valor sustentable, desarrollamos un cuestionario de acuerdo con los criterios establecidos en la segunda edición de la guía práctica Sustentabilidad de la Cadena de Suministro del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, que se integró al proceso de alta de nuevos proveedores, el cual se gestiona desde nuestra plataforma SAP ARIBA.

Con esta iniciativa, obtuvimos respuesta de 162 nuevos proveedores a este cuestionario de 20 indicadores socioambientales, lo cual nos permitirá detectar los riesgos asociados al cumplimiento con la legislación aplicable, así como conocer sus iniciativas de sustentabilidad y responsabilidad social corporativa.



“Durante 2017 tuvimos relaciones comerciales con 1,336 proveedores, de los cuales 96% fueron nacionales, y 99% nos brindaron algún tipo de servicio.”



► SRS 203-1

## Fundación Banorte

La principal función de nuestra fundación es retribuir a México y a los mexicanos lo que tan generosamente nos han brindado. Por ello, enfocamos gran parte de nuestros esfuerzos filantrópicos en transformar la educación para el siglo XXI, por ser ésta la mejor herramienta para la movilidad social.

A través de los programas de Fundación Banorte contribuimos a alcanzar el máximo potencial de nuestro país, favoreciendo a aquellos sectores, personas o regiones de mayor vulnerabilidad, pues sabemos que la mayor fortaleza de México es su gente.

En 2017, nuestra inversión social ascendió a más de \$69 millones de pesos a través de los programas Líderes Educativos Banorte, Mil Sueños por Cumplir, Desastres Naturales y otros apoyos filantrópicos en los que contribuimos con 21 organizaciones, beneficiando directamente a 41,855 personas en todo México. Asimismo, colaboramos con otras áreas de nuestra institución en programas especiales que brindan apoyo a necesidades sociales específicas.

### • Líderes Educativos Banorte

Es un programa innovador que ofrece una red de aprendizaje, educación continua y acompañamiento para fortalecer el papel de los directores en la comunidad escolar y privilegiar el derecho de los niños y niñas a aprender.

Buscamos formar líderes agentes de cambio que ayuden a transformar la educación preescolar para el siglo XXI. Queremos que nuestros niños y niñas desarrollen su máximo potencial para que sean Mexicanos Fuertes, solidarios y creativos, listos para contribuir a la sociedad y enfrentar con éxito los retos

actuales y del futuro. Para lograrlo, establecimos alianzas con organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y autoridades educativas tanto federales como estatales.

Líderes Educativos Banorte se lleva a cabo en cinco estados de la República: Aguascalientes, Campeche, Hidalgo, Puebla y Sonora.

Organizaciones apoyadas: **4**

Monto: **\$14,170,277 pesos**

Beneficiarios directos: **7,665 personas**

Beneficiarios indirectos: **82,078 personas**

Alianzas: **19**

- Mil Sueños por Cumplir  
Apoyamos el talento académico, artístico y deportivo de las y los jóvenes mexicanos para impulsarlos a cumplir sus sueños mediante becas de manutención. Durante tres años los incentivamos a continuar sus estudios y mantener estándares de excelencia en su desempeño educativo, cultural y/o deportivo.

En 2017 beneficiamos a alumnos de secundaria y bachillerato de los 32 estados de la República.

Organizaciones apoyadas: **1**

Monto: **\$13,378,000 pesos**

Beneficiarios directos: **1,575 personas**

Beneficiarios indirectos: **6,300 personas**

- Desastres Naturales  
Debido a los sismos ocurridos en septiembre de 2017, activamos dos campañas para recibir donativos de clientes, colaboradores y público en general, montos que duplicamos al aportar un peso por cada peso recibido.

Con estos recursos brindamos ayuda humanitaria y atención inmediata a poblaciones afectadas en la Ciudad de México. También iniciamos un plan de acción para apoyar la rehabilitación y reconstrucción de viviendas, equipar escuelas y restablecer medios de vida en comunidades de Chiapas, Morelos y Oaxaca.

Organizaciones apoyadas: **5**

Monto: **\$23,767,964 pesos**

Beneficiarios directos: **4,366 personas**

Beneficiarios indirectos: **5 mil personas**

- Otros Apoyos Filantrópicos  
Destinamos recursos a acciones filantrópicas y fondos de contrapartida que contribuyen a resolver problemáticas que afectan a las comunidades donde tenemos presencia comercial o de servicio, las cuales están vinculadas a la estrategia de la Fundación y/o responden a inquietudes particulares de ayuda de los colaboradores o del Grupo.

Durante el año brindamos oportunidades de acceso a la educación a jóvenes de escasos recursos y a personas en situación de calle. También contribuimos a desarrollar habilidades socioemocionales en niños, al acercarlos al arte.

Organizaciones apoyadas: **11**

Monto: **\$17,742,241 pesos**

Beneficiarios directos: **28,249 personas**

Beneficiarios indirectos: **270,629 personas**

## Programas especiales

Compartimos la experiencia de la Fundación como guía y operación de iniciativas sociales encabezadas por otras áreas del Grupo. Con ello buscamos permear la cultura filantrópica en las comunidades internas y externas, que conlleve a la acción social. Ejemplo de esto es el caso de AyuDamos y Causa Social Tarjeta 40.

### • Causa Social Tarjeta 40

Tarjeta 40, en alianza con la estación de radio Los 40 México, destina recursos a proyectos de desarrollo comunitario, educación, medio ambiente y salud que son perdurables porque contribuyen a mejorar la calidad de vida de comunidades vulnerables. Las causas se eligen mediante una votación en la que participan tarjetahabientes, radioescuchas y público en general. Los donativos se otorgan a través de un fideicomiso conformado por un porcentaje de la facturación del producto.

En 2017 se entregaron \$2.5 millones de pesos a cuatro organizaciones, beneficiando a poblaciones de los estados de Chihuahua, Morelos, Oaxaca y Sonora.

“Compartimos la experiencia de la Fundación como guía y operación de iniciativas sociales encabezadas por otras áreas del Grupo. Con ello, buscamos permear la cultura filantrópica en las comunidades internas y externas, que conlleve a la acción social.”

## Fundación Banorte apoya al México del futuro

En 2018 seguiremos contribuyendo con las líneas estratégicas en las que actualmente operamos persiguiendo los siguientes objetivos:

- Ser líderes en el desarrollo de la educación del siglo XXI como vehículo de la transformación social en nuestro país.
- Identificar las mejores oportunidades de inversión social para mejorar la calidad de la educación preescolar e impulsar el talento de los mexicanos del presente y del futuro.
- Posicionar a la Fundación como un actor relevante para alcanzar una educación del siglo XXI en preescolar, poniendo en el centro de nuestra labor el derecho de los niños a aprender.
- Consolidar nuestro actuar solidario mediante la recuperación de comunidades afectadas por algún desastre natural o emergencia.
- Fortalecer nuestras prácticas sociales para cumplir con las expectativas de nuestros clientes e inversionistas.
- Crear valor a la acción social de la empresa y generar un impacto positivo en las comunidades donde operamos y con las que convivimos.



### Acciones Banorte

Acciones Banorte ha logrado colocarse dentro del Grupo Financiero Banorte como un programa que integra las iniciativas relacionadas con los colaboradores, sus familias, la comunidad y el medio ambiente, con el objetivo de apoyar al desarrollo de México.



**AyuDamos** es el fideicomiso que otorga donativos en especie a causas de asistencia social a la población en situación de vulnerabilidad y a compañeros de GFNorte con alguna complicación de salud; estas causas son propuestas por los colaboradores.

El fideicomiso existe gracias a las aportaciones voluntarias de nuestros colaboradores: por cada peso que ellos aportan, Fundación Banorte aporta un peso más. Con este programa se fortalece la cultura de la donación y el trabajo social entre nuestros colaboradores.

Los proyectos beneficiados son elegidos por un comité de selección conformado por colegas voluntarios que visitan la institución a elegir y revisan cada uno de los proyectos.

En 2017 AyuDamos benefició a 20 instituciones con un total de \$5,893,499 pesos donados, distribuidos como se presenta a continuación.

ACCIONES AYUDAMOS				
No.	Territorio	Nombre de la organización	Proyecto	Monto \$
1	Centro	Casa Hogar Loyola, A.C.	Instalaciones seguras para la protección de los niños.	295,000
2	México	Ayuda y Caridad, A.C.	Equipamiento de comedor.	300,000
3	México	Fundación Dar y Amar, IAP (DAYA)	Impermeabilización y cambio de teja, mantenimiento general a instalaciones.	300,000
4	México	Fundación Hogares, IAP	Programa voluntariado corporativo "Trabajando por mi comunidad".	300,000
5			Programa de voluntariado tras el sismo del 19S en la CDMX.	20,000
6	México	Asociación Mexicana para la Audición Amaoír, A.C.	Caso Mónica Jiménez Santiago, colaboradora del banco.	30,000
7	México	Reforestamos México, A.C. (Excedente)	Aportación de material para reforestación en Parque Cumbres en Monterrey, Nuevo León.	144,473
			Eventos de reforestación, pago de eventos de reforestación 2018 y 2019.	900,000
8	México	Fundación para el Desarrollo y Bienestar Yaakunah, A.C.	Cuidado y rescate de perros en situación de maltrato y abandono.	199,458
9	México	Unidos Somos Iguales, ABP	Apoyo para la realización de un video de sensibilización y evento de aniversario.	309,568
10	Noroeste	Ayuda a Corazón de Niño, A.C.	Adquirir un equipo de diagnóstico para consultorio en sus instalaciones.	300,000
11	Noroeste	Protección de la Fauna Mexicana, A.C.	Programa de manejo del oso negro en la Sierra Zapalinamé, para asegurar la preservación de esta especie.	500,000
12	Norte	Latidos de Vida, ABP	Realizar cuatro cirugías para CardioChavitos mediante la campaña Bombeando Corazones.	300,000
13	Staff Norte	Fundación Debra México, A.C.	Equipamiento para estancia y área de consultorios y rehabilitación.	100,000
14	Staff Norte	Alianza Anticáncer Infantil, ABP	Equipamiento de salón de usos múltiples.	300,000
15	Staff Norte	Asociación Mexicana para la Audición Amaoír, A.C.	Implante coclear para José Darío Loredó Gutiérrez, apoyo al hijo de nuestra compañera Yesenia Gutiérrez Reyna.	300,000
16	Staff Norte	Fundación Instituto Otológico Monterrey, A.C.	Implante coclear para Leonel Ibarra Herrera, apoyo al hijo de nuestro compañero Leonel Ibarra Franco.	300,000
17	Staff Norte	Centro de Acción Social San Rafael	Apoyo hospitalario y trasplante de hígado, apoyo al nieto de nuestro compañero Leonardo Fernández Nuncio.	180,000
18	Occidente	Mayama, A.C.	Colocar el aluminio de las ventanas del área Yo Actúo del Centro de Día Mayama - Tlajomulco.	300,000
19	Occidente	Fundación Personas con Abuso Sexual de Guadalajara, A.C. (PAS)	Equipamiento y mobiliario para tres consultorios de atención.	265,000
20	Peninsular	Fundación Kanxoc, A.C.	Equipamiento completo del taller y la compra de las materias primas.	250,000
<b>Total: \$5,893,499 pesos</b>				





**Trabajando por mi Comunidad** es el proyecto a través del cual buscamos impulsar actividades que impliquen la organización entre la comunidad y nuestros colaboradores, creando una sinergia social entre distintos actores. De esta manera consolidamos no solo la participación de nuestros voluntarios, sino también la solidaridad, cooperación y alianzas comunitarias.

Durante 2017 realizamos una alianza con Fundación Hogares I.A.P. para impulsar tres jornadas de voluntariado en la Ciudad de México, en las que se determinaron las mejores condiciones de solución y mejora de las comunidades. Gracias a este programa, logramos desarrollar capacidades de autogestión con vecinos para identificar y resolver sus necesidades a través de proyectos comunitarios. Participaron 24 voluntarios que brindaron 120 horas en actividades semanales.

JORNADAS DE VOLUNTARIADO EN LA CIUDAD DE MÉXICO		
Alianza	Actividad	Voluntarios
Clara Moreno y Miramón, IAP	Instalación de un huerto en la institución, facilitando la enseñanza y el aprendizaje para mejorar la educación en nutrición y seguridad alimentaria de las niñas albergadas.	6
Colectivo MUTEM	Integración de arte en un contexto deportivo y cultural con la realización de un mural artístico con sentido comunitario para sus usuarios.	6
Un Techo para mi País	Construcción de un parque de bolsillo para detonar un proceso de organización entre vecinos a través de la colaboración y el trabajo en equipo.	12
Total voluntarios: 24		

Estas acciones les sirvieron de guía a los vecinos para organizarse, establecer acuerdos, trabajar en equipo, ejecutar proyectos comunitarios y forjar alianzas. Con la participación y apoyo de Grupo Financiero Banorte se estableció una relación de participación activa con las comunidades, contribuyendo así a su propio desarrollo.

“Buscamos impulsar actividades que impliquen la organización entre la comunidad y nuestros colaboradores, creando una sinergia social entre distintos actores.”



Por otro lado, teniendo como contexto los efectos devastadores del sismo de septiembre que afectó la Ciudad de México y otros estados del país, se realizó una jornada de participación con voluntarios de las áreas de Promoción de Mercados y Banca Transaccional. A través de esta actividad, en alianza con Fundación Hogares, I.A.P., logramos vincularnos con una de las comunidades afectadas y conocer sus necesidades para reunir víveres y material de construcción.

El 5 de octubre, 35 voluntarios del Grupo visitaron la comunidad El Gavillero, ubicada en San Nicolás Totolapan, Magdalena Contreras en la Ciudad de México para hacer entrega de lo recaudado.

Los voluntarios de distintos territorios que conforman esta área de Banorte recaudaron un total de \$103,420 pesos.

Este monto fue utilizado para comprar 400 cobijas, 12 láminas y sus polines para habilitar viviendas de emergencia, pañales para adulto, toallas sanitarias, leche en polvo, agua embotellada, pañales para bebé, alimentos enlatados, dulces para los niños, toallitas húmedas, cloro, detergente y otros productos de higiene personal, así como para llevar servicio de alimentos a la comunidad.

Los voluntarios Banorte, en coordinación con la comunidad y Fundación Hogares I.A.P. apoyaron la reconstrucción de 12 viviendas de emergencia y repartieron víveres, entregando a cada familia una despensa. Al finalizar la jornada, se realizó una comida, donde los voluntarios sirvieron alimentos a 450 personas de la localidad.

RECAUDACIÓN DE RECURSOS PARA COMUNIDAD EL GAVILLERO	
Equipo	Monto recaudado \$
Occidente	17,120
México Sur	12,700
Inversiones Sur	11,000
Peninsular	9,200
Norte	7,700
Corpo/Derivados	6,500
Sur	5,700
México Norte	5,000
Inversiones Norte	5,000
Centro	5,000
Noroeste	4,800
Otros	13,700
<b>Total</b>	<b>103,420</b>

Cifras en pesos



“Logramos vincularnos con una de las comunidades afectadas y conocer sus necesidades para reunir víveres y material de construcción.”





**Jugando Jugando** es la colecta de juguetes a nivel nacional que se realiza entre nuestros colaboradores, quienes acuden disfrazados a centros comunitarios, casas hogar y comedores para entregar los juguetes. Como parte de la colecta también otorgamos juguetes a los hijos de nuestros compañeros de limpieza y seguridad de los principales edificios corporativos.

En 2017 se tomó la decisión de beneficiar a las comunidades afectadas por el sismo destinándoles 40% de los juguetes recaudados; este porcentaje será distribuido entre los estados afectados. Además, se invitó a los colaboradores a donar cobijas y útiles escolares estableciendo como meta reunir 23 mil regalos a nivel nacional.

“En 2017 se tomó la decisión de beneficiar a las comunidades afectadas por el sismo destinándoles 40% de los juguetes recaudados.”

#### RECOLECCIÓN DE JUGUETES POR TERRITORIO

Territorio	Juguetes recolectados
Noroeste	2,759
Norte Comercial	3,279
Centro de Contacto	2,497
Norte staff	1,699
Centro	3,611
Occidente	2,288
Sur	1,983
Peninsular	1,882
México (Norte y Sur)	11,535
Afore XXI	1,055
Seguros y Pensiones	2,124
<b>Total</b>	<b>34,712</b>

A nivel nacional se reunió un total de 34,712 juguetes que serán distribuidos con los 753 voluntarios que se inscribieron a nivel nacional para la entrega de los regalos.







### Semana Nacional de Educación Financiera

Como cada año, Grupo Financiero Banorte participó en la Semana Nacional de Educación Financiera (SNEF), en la que diversas instituciones de los sectores público y privado trabajan en conjunto para reforzar la cultura financiera de los mexicanos.

En 2017 participamos en la sede central en el Bosque de Chapultepec de la Ciudad de México durante la semana del 5 al 8 de octubre. Contamos con un stand que simulaba una sucursal bancaria para realizar diferentes experimentos relacionados con temas de ahorro, inversión y gasto.

Banorte también participó brindando 3 conferencias que fueron impartidas por voluntarios del banco que ocupan puesto directivo en el Grupo. Las ponencias fueron impartidas en el auditorio teniendo cupo lleno. Cabe destacar que la capacidad del auditorio es de 100 personas, por lo que logramos impactar a través de la conferencia a 300 participantes.

Las temáticas abordadas fueron las siguientes:

- Evolución del Mercado de Rentas Vitalicias, por Pensiones Banorte.
- Ahorro para el retiro (ahorro voluntario), por Afore XXI Banorte.
- Inversión, por el área de Análisis Económico y Relación con Inversionistas.

En este marco, se difundieron entre nuestros colaboradores 8 Infografías con diversas

temáticas, como nuestra participación en la Semana Nacional de Educación Financiera, compras responsables y consejos para la mejor administración del aguinaldo.

### Cátedra UNAM

A través de la colaboración con la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, se impartió exitosamente, la cátedra “Mercados e Instrumentos Financieros en México”. Esta cátedra, tiene como objetivo apoyar a los alumnos en la comprensión de tópicos financieros, a través del conocimiento y experiencia de profesionales que se dedican a ello, así como fortalecer el vínculo entre empresa y universidad. El alcance de esta cátedra fue de 100 clases de 2 horas cada una para un grupo de aproximadamente 40 alumnos.

### Afore

Como parte del esfuerzo para dar a conocer la importancia del ahorro para el retiro, se difundieron diversos mensajes de comunicación a través de la Afore:

- Publicaciones en las redes sociales Facebook y Twitter: 150 publicaciones en 2017, con un alcance total de 276,756 personas.
- 4 cápsulas en video, con un total de 2,004 visitas.
- 27 envíos de correo electrónico, con un alcance total 92,015 personas.
- 2 infografías sobre temas de educación financiera.
- Desarrollo de 1 juego para descarga a través de dispositivos móviles.

### Fondos de Inversión

Un esfuerzo importante fue el realizado a través de la Dirección Ejecutiva de Captación de Fondos en materia de Educación Financiera, fue la publicación de diversos contenidos tanto interna como externamente titulados “La mejor forma de ahorrar a través de fondos de inversión”, cuyo objetivo principal fue dar a conocer tanto conceptos básicos como las ventajas de los fondos de inversión. Las acciones implementadas como parte de educación financiera sobre fondos de inversión fueron:

- 11 cápsulas en video sobre el ABC de fondos.
- 6 cápsulas en video sobre las ventajas y los diversos tipos de fondos que hay en el mercado.
- 8 Infografías sobre las características de los fondos de inversión que ofrece Banorte.
- 10 Videos publicados en GFNorte sobre las ventajas y conceptos básicos de los fondos de inversión.
- 7 publicaciones semanales en la columna del periódico Excélsior y el programa de radio Dinero en Imagen.
- Contenido multimedia en internet como parte del programa Dinero en Imagen: “Fondos de inversión, qué son y cómo ahorrar”, con duración de 30 minutos y un alcance de 7mil conexiones.
- Impartición del seminario para prensa y medios especializados en finanzas: “Taller de Inducción sobre Fondos de Inversión”, con duración de 2 horas.



En Grupo Financiero Banorte queremos apoyar integralmente a las mujeres; por eso empezamos en casa apoyando a nuestras colaboradoras en una de las etapas más importantes de la mujer y de las familias mexicanas: la maternidad.

Este año dimos continuidad a la campaña de comunicación interna que da a conocer los beneficios de la lactancia materna, no solo a los recién nacidos, también a las mamás y al sano desarrollo de las familias.

Como parte de nuestro programa de salud y bienestar, se impulsó el proyecto piloto “Salas de lactancia materna”, las cuales están disponibles en Torre Banorte Santa Fe, Edificio Palo Alto, Torre KOI Monterrey y Torre Sur Monterrey. Esto les permitirá a las mamás que lo necesiten almacenar la leche de forma adecuada y alimentar sanamente a sus hijos.

En línea con la Visión 20/20, tenemos el objetivo de implantar una cultura de salud y bienestar a través de hábitos saludables que fomenten el bienestar físico, emocional y social para todos los colaboradores de Banorte y sus familias.

Durante 2017 ofrecimos un programa, dirigido a más de 22 mil colaboradores de Banorte, para aplicar vacunas contra la influenza a nivel nacional y se realizaron tamizajes para evaluar factores de riesgo para la salud como calidad

del sueño, nivel de estrés, peso, composición corporal, colesterol, glucosa y triglicéridos, cuyo resultado fue un Diagnóstico de Factores de Riesgo que busca apoyar a los colaboradores para disminuir el número de factores de riesgo en su salud.

Impulsamos hábitos nutricionales mediante coaching nutricional y coaching en activación física; ofrecemos servicio de bariatra para casos de obesidad grado III sin respuesta al tratamiento médico, en los edificios donde llevamos a cabo el concurso Kilotón, y en todas nuestras instalaciones ponemos a disposición de los colaboradores un menú saludable.

Llevamos a cabo consultas médicas de seguimiento para colaboradores con padecimientos como hipertensión arterial, diabetes y colesterol; brindamos atención psicológica para casos con estrés moderado a severo y masaje antiestrés en nuestros edificios de Santa Fe, KOI, Héroes Tijuana, Guadalajara y Tlalpan I, II y III.

Promovemos la salud al interior del Grupo mediante videos, cápsulas, infografías, postales, mailing y redes sociales. En 2017 se realizaron conferencias sobre diabetes, hipertensión, obesidad, estrés, resiliencia, cáncer de mama, cáncer cervicouterino, cáncer de pulmón y nutrición en los edificios de Santa Fe, KOI, Héroes Tijuana, Guadalajara, Tlalpan I, II y III, Torre Sur y Torre Mayor.


En los edificios de Santa Fe, KOI, Héroes Tijuana, Guadalajara, Torre Mayor, Palo Alto, Centro de Contacto y Tlalpan I, II y III entregamos Mi Diario de Bienestar Total, herramienta para llevar una vida saludable con recomendaciones fáciles de seguir. El diario fue elaborado por la Clínica Mayo, una de las instituciones de salud de más prestigio en el mundo.

Por otro lado, contamos con la Línea de Apoyo Banorte y el sitio [www.vivesanobanorte.com](http://www.vivesanobanorte.com) disponibles las 24 horas del día, los 365 días del año para todos los colaboradores y sus familias a nivel nacional con servicios como manejo y prevención de estrés, problemas familiares, life management, coaching nutricional, coaching en activación física, así como asesoría financiera y legal personal.





A través de este programa, promovemos las buenas prácticas ambientales para hacer uso eficiente de los recursos y generar conciencia entre nuestros colaboradores, sus familias, clientes, proveedores y la comunidad. Esto lo hacemos mediante campañas paperless, reciclaje, videoconferencias y reducción de nuestro consumo de agua, entre otras.

Conozca más sobre las acciones que estamos realizando para contribuir al bienestar del planeta en la sección de  **Capital Natural.**



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

Descubra las iniciativas que impulsamos para desarrollar nuestro talento humano en la sección

 **Capital Humano.**



Para impulsar buenas prácticas con nuestros clientes, colaboradores y proveedores, promovemos nuestra misión, visión y principios, así como el apego a normas, códigos y procedimientos de Grupo Financiero Banorte.

Nuestra misión: Generamos confianza y fortaleza financiera para nuestros clientes.

Nuestra visión: Ser un gran aliado para crecer fuerte con México.

Somos una gran familia con principios y valores en los que inspiramos nuestras relaciones con clientes, compañeros y proveedores.

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

### **Acciones Banorte en el futuro**

En 2018 institucionalizaremos el programa de voluntariado corporativo Yo soy Voluntario Banorte, el cual tendrá como ejes:

- Medio ambiente: los colaboradores podrán participar en actividades de reforestación a través de la iniciativa Acciones Banorte, Cuidando a mi Planeta, en alianza con Reforestamos México en la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara.

- Comunidad: como cada año, a través de nuestra iniciativa Jugando Jugando, se beneficia con regalos a niños y niñas a nivel nacional que se encuentran en situación de desventaja, así como a los hijos e hijas de nuestros compañeros de limpieza y seguridad; Trabajando por mi Comunidad en donde nuestros colaboradores realizan acciones sociales que fomentan la organización social, como pintar, recuperar espacios públicos y limpiar parques, entre otras actividades.
- Desastres Naturales: bajo el paraguas del Programa Banorte Adopta una Comunidad y en coordinación con organizaciones de la sociedad civil y voluntarios del Grupo, ayudaremos a la reconstrucción de las zonas afectadas por los sismos de septiembre 2017, realizando actividades como limpieza de escombros en las zonas afectadas previas a la reconstrucción y acabados en viviendas, posterior a la reconstrucción.
- Tenemos como meta que cada área del banco cuente con una red de voluntarios que participe activamente en las iniciativas para lograr que el 10% de nuestros colaboradores formen parte de este programa.
- Para promover la diversidad e inclusión, lanzaremos campañas para sensibilizar a los colaboradores respecto a los diferentes grupos vulnerables que existen en nuestro país.



## Derechos humanos

En GFNorte, conscientes de la importancia que este tema representa en la sociedad, realizamos un diagnóstico para identificar las áreas de oportunidad que existen o pudieran presentarse entre nuestros colaboradores a nivel nacional.

Se encuestó a 647 colaboradores, quienes representan una muestra poblacional que otorga el 95% de confianza, tomada del total de la plantilla laboral de todas las áreas del Grupo.

Esta iniciativa tiene el objetivo de identificar y evaluar los impactos que pueden registrarse dentro y fuera de la organización, así como implementar acciones de mejora continua mediante estrategias derivadas de la obtención de resultados del análisis realizado.

## Diversidad e inclusión

Durante el año trabajamos con la consultora COLABORE para abordar temas de personas con discapacidad (PcD) con las siguientes actividades:

- Diagnóstico, infraestructura y accesibilidad en los edificios corporativos de la Ciudad de México.
- Elaboración de manuales de procesos.
- Grupos focales para conocer la percepción de nuestros colaboradores sobre la discapacidad.

En el primer trimestre de 2018 se llevarán a cabo seis talleres de sensibilización para concluir el programa.

## Día Internacional de la Erradicación de la Violencia a Niñas y Mujeres

En el marco del Día Internacional de la Erradicación de la Violencia a Niñas y Mujeres,

se llevó a cabo una activación en la que buscamos generar conciencia y hacer visible la violencia que sufren mujeres y niñas alrededor del mundo. Se realizó una firma simbólica del compromiso de difundir el mensaje y procurar la defensa de los derechos de las mujeres. A dicha firma acudieron colaboradores y directivos de GFNorte donde se recaudaron más de 300 firmas.

## Informe de operaciones con perspectiva de género

Banorte, es una de las seis empresas signatarias de los Principios de Empoderamiento a la Mujer en México de ONU Mujeres y el único banco en sumarse a esta iniciativa.

Por esto, para reafirmar nuestro compromiso con estos principios, en 2018 se realizará este informe para conocer el estado actual de inclusión de la mujer en GFNorte, y así, destacar nuestras buenas prácticas de equidad y detectar áreas de oportunidad.

## Mentoría para mujeres colaboradoras de Banorte

En 2018 el programa integrará a 15 participantes y 15 mentores (hombres y mujeres de nivel directivo), y a través de un diagnóstico de personalidad y habilidades, se determinará cómo formar los grupos, de manera que las participantes reciban una guía experta sobre aquellos puntos que deseen trabajar.

Con este programa buscamos que nuestras colaboradoras logren potencializar su talento y mejorar sus habilidades sociales, derribar sesgos de género y todas aquellas barreras que impiden que las mujeres crezcan en el mundo corporativo.

## True Value: creación de valor compartido

La metodología True Value es utilizada como un catalizador útil para una nueva forma de pensar dentro de las compañías sobre la creación de valor corporativo y social, donde el objetivo de este análisis es entender el verdadero valor que genera GFNorte a la sociedad, tomando en cuenta los impactos ambientales, sociales y económicos.

Implementamos la herramienta True Value para contabilizar las externalidades positivas y negativas en los aspectos económicos, ambientales y sociales con el apoyo de una casa consultora experta en el tema.

La herramienta se basa en la cuantificación de las externalidades en términos financieros, a través de un tablero de resultados por categorías (economía, medio ambiente y sociedad), contabilizando impactos tanto positivos como negativos.

- En el ámbito económico se consideran categorías como ingresos, costos, resultados de ejercicios anteriores y valor económico agregado.
- En el ámbito social se analizan categorías como inversiones estratégicas sociales, salud y seguridad, y seguridad de la información.
- En el ámbito ambiental se incluyen categorías como otras emisiones, reciclaje, renovables, combustibles alternos, residuos, biodiversidad, CO<sub>2</sub> y energía, y agua.

El enfoque de GFNorte es permitir una percepción equilibrada con los grupos de interés respecto a la creación de valor, explorando el valor creado tanto positivo como negativo, así como proporcionar un lente estratégico de la creación de valor social y corporativo.

## CAPITAL **NATURAL**

**Inversión en eficiencia  
de recursos y reducción de  
nuestra huella ambiental**





► SRS 102-48

Nos esforzamos en implementar una estrategia ambiental orientada hacia la administración eficiente y sustentable de los recursos. Nuestros impactos sobre el medio ambiente se derivan, principalmente, del uso directo e indirecto de energía y la gestión de insumos y residuos.

► FS-1

**Política ambiental**

Contamos con una política ambiental pública, alineada a la norma internacional ISO 14000, que aborda los siguientes aspectos:

- Impactos y riesgos ambientales
- Huella de carbono
- Gestión de residuos
- Criterios ambientales en procesos de compra
- Colaboración con grupos de interés
- Prácticas internas ecoeficientes
- Compromiso con iniciativas externas

Mediante la matriz de identificación, evaluación y clasificación de impactos ambientales damos soporte a la política y revisamos anualmente procesos del negocio con riesgos actuales y potenciales relevantes en materia ambiental.

► SRS 302-1 ► SRS 302-3 ► SRS 302-4

**Energía**

La infraestructura de edificios y sucursales aumenta nuestra eficiencia energética mediante adaptaciones físicas e iniciativas de monitoreo y reducción.

El 26% del personal de nuestra principal subsidiaria, Banorte, se concentra en cuatro edificios corporativos con consideraciones de eficiencia energética, tales como vidrio de doble aislamiento

y aprovechamiento de luz natural; dos de estos edificios poseen certificación LEED (oro y plata).

De igual forma, nuestra red de sucursales Banorte funciona bajo el Sistema Integral de Control de Energía (SICE), instalando equipos de alta eficiencia y regulando las horas operacionales de luminarias y aires acondicionados. El ahorro por SICE, desde su implementación en 2007, es de 120 millones de kWh y \$174 millones de pesos; además, evitamos la emisión de 70 mil toneladas de CO<sub>2</sub>e.

En 2017 redujimos 1.89% el consumo de electricidad por empleado a nivel Grupo.

Nuestros cajeros automáticos son renovados constantemente. Sustituimos 561 cajeros por modelos de mayor eficiencia energética. Dicha cifra equivale a 7% del total de cajeros automáticos al cierre del año.

Dentro del Sector Ahorro y Previsión, Afore XXI Banorte cuenta con una iniciativa de instalación de lámparas LED de alta eficiencia en las oficinas de nueva apertura y remodelaciones. En 2017 se adecuaron 26 oficinas con esta iluminación.

Más de 90% de nuestros colaboradores trabajan en inmuebles con adecuaciones de eficiencia energética.

Con respecto al uso de combustibles, hemos reducido 6% el consumo de gasolina en toda la operación, destacando Seguros y Pensiones Banorte, con 7%; y Banorte y Afore XXI Banorte con 4% de disminución. En nuestra subsidiaria Banorte, las unidades que se consideran obsoletas se identifican y se renuevan cada cuatro años de acuerdo con el contrato de arrendamiento del proveedor de la flota.

CONSUMO TOTAL DE ENERGÍA GFNORTE

Indicadores	2015	2016	2017	Var. % 17/16
Utilización de energía*	(GJ)	(GJ)	(GJ)	
Gas natural (calefacción)	240.33	174.29	<b>102.08</b>	-41
Diésel (plantas de emergencia)	220.57	536.40	<b>1,060.11</b>	98
Gas LP (montacargas)	1,534.62	572.42	<b>280.71</b>	-51
Gas LP (cocina)	493.69	471.13	<b>446.85</b>	-5
Gasolina (vehículos utilitarios)	58,441.55	61,250.18	<b>58,015.79</b>	-5
Energía generada por paneles solares	136.62	136.62	<b>136.62</b>	0
<b>Energía consumida (alcance 1)</b>	<b>60,930.75</b>	<b>63,004.41</b>	<b>59,905.55</b>	<b>-5</b>
Consumo de energía eléctrica	433,079.82	438,727.96	<b>467,998.50</b>	7
<b>Consumo total de energía</b>	<b>494,147.20</b>	<b>501,868.99</b>	<b>528,040.67</b>	<b>5</b>
<b>Energía / empleado</b>	<b>18.18</b>	<b>18.24</b>	<b>17.65</b>	<b>-3</b>
<b>Energía / utilidad neta (GJ/mdp)</b>	<b>28.88</b>	<b>25.99</b>	<b>22.09</b>	<b>-15</b>
Alcance colaboradores	100%	100%	<b>100%</b>	
Factores utilizados (CONUEE)	2014	2015	<b>2016</b>	

\* Considera la desconsolidación de Inter National Bank.

Se registra un aumento de 76% anual en el consumo de diésel, derivado principalmente de la carga de las plantas de emergencia de los edificios Banorte Tlalpan y Torre KOI, adecuados para la reubicación de colaboradores que culminó en 2017. Considerando el término de construcciones y ampliaciones de corporativos, en 2018 limitaremos el consumo de diésel a recargas por fallas en la transmisión de energía eléctrica.



► SRS 302-4

Renovamos paulatinamente los comedores de nuestros principales edificios para disminuir el consumo de gas natural y gas LP.

Contamos con nueve comedores, los cuales concentran a 35% de los colaboradores; ocho de éstos utilizan energía eléctrica y el comedor restante será modificado en 2018 para dejar de utilizar gas LP.

En conjunto con la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de Energía (CONUEE), participamos en el primer proyecto de etiquetado energético de oficinas de México. La eficiencia energética de dos de nuestros edificios fue reconocida con el Premio E4 y el Reconocimiento E4, tras los resultados de un algoritmo de evaluación que considera consumo e infraestructura.

Como medida ante los riesgos derivados del cambio climático, contamos con unidades móviles Banorte equipadas con cajero automático múltiple y área de atención a clientes para contratación de productos y servicios. Estas unidades presentan ventajas operativas y podrían llegar a comunidades afectadas por fenómenos naturales. Asimismo, en las sucursales Banorte de zonas costeras instalamos cortinas anticiclónicas y dimos mantenimiento preventivo al deterioro prematuro por humedad.

**Sucursales en programa SICE**

SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL DE ENERGÍA BANORTE				
Año	Total sucursales <sup>(1)</sup>	Alcance sucursales SICE/totales (%) <sup>(2)</sup>	Ahorro económico (mdp)	Ahorro energía (millones de kWh)
2015	1,112	98.4	22.60	17.43
2016	1,095	95.2	20.45	17.84
<b>2017</b>	<b>1,148</b>	<b>90.5</b>	<b>22.03</b>	<b>18.04</b>

(1) Incluye módulos y centros de atención preferente.  
(2) Desde 2016 los nuevos centros de atención de Banorte incluyen consideraciones SICE.

**Emisiones**

► SRS 305-1 ► SRS 305-2 ► SRS 305-3 ► SRS 305-4 ► SRS 305-5

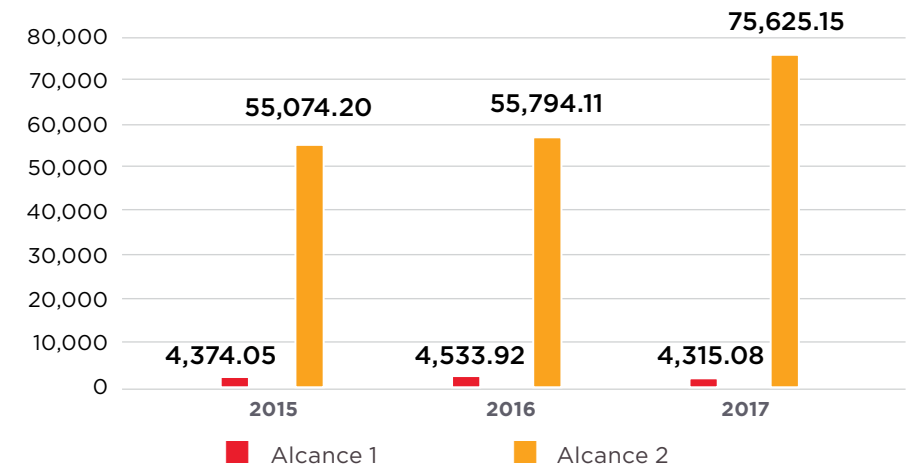
**Electricidad y combustibles**

Realizamos el cálculo de nuestra huella de carbono mediante un enfoque de control financiero que utiliza metodologías como el Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte (ECCR), Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y las directrices nacionales en el uso de los potenciales de calentamiento global del Fifth Assessment Report (AR5) del IPCC.

Nuestros datos son respaldados por la verificación de terceros acreditados por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA). Son reportados, en conjunto con nuestros consumos energéticos, ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) de México mediante la Cédula de Operación Anual (COA), bajo las directrices de la Ley General de Cambio Climático (LGCC) y su reglamento en materia de Registro Nacional de Emisiones (RENE).

**Emisiones GFNorte Alcances 1 y 2**

(Ton. de CO<sub>2</sub>e)

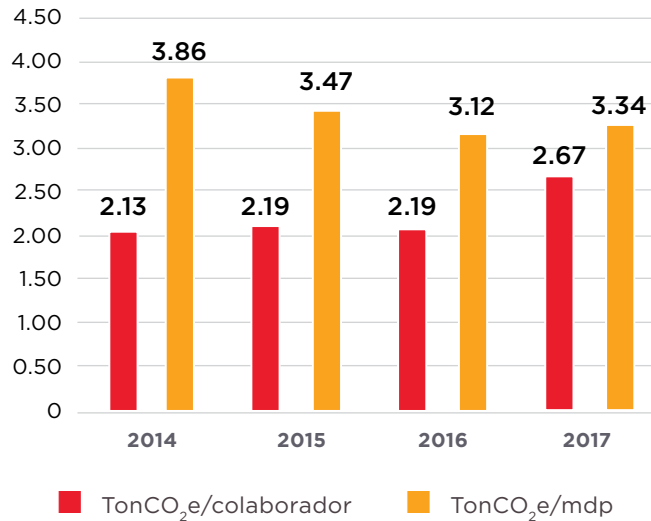


Para el cálculo de nuestras emisiones de alcance 2, derivadas del consumo de electricidad, actualizamos el factor de Emisión del Sistema Eléctrico Nacional (México) acorde al estimado por la Comisión Reguladora de Energía, con base en las metodologías emitidas en términos del Artículo 12 del Reglamento de la Ley de Transición Energética. Para 2017 se registra un aumento de 27% en dicho factor (tCO<sub>2</sub>e/MWh), el cual se refleja en el cálculo de emisiones absolutas de alcance 2 generadas por nuestra institución. En contraste, a nivel Grupo redujimos 1.89% el consumo de electricidad por empleado; asimismo, disminuimos 5% el consumo de combustibles y las emisiones absolutas de alcance 1.

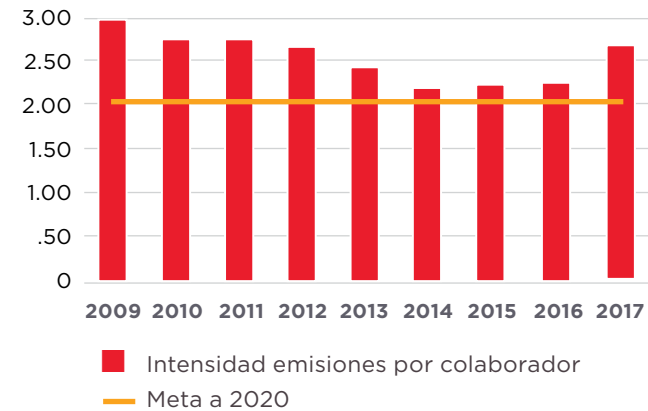
Estamos comprometidos con la reducción de nuestras emisiones. En línea con la estrategia implementada a nivel nacional en México, contamos con una meta de reducción de 30% en la intensidad de emisiones por empleado para 2020, tomando como línea base el año 2009. Además, desde 2016 nos adherimos a la iniciativa Science Based Targets para el establecimiento de metas de reducción a mediano y largo plazos basadas en estándares científicos internacionales. La firma de compromiso otorga un periodo de 24 meses para la fijación de objetivos con base en metodologías certificadas, cuyo avance será reportado anualmente ante el CDP y dispuesto públicamente.

►SRS 102-48 ►SRS 305-1 ►SRS 305-2 ►SRS 305-4

### Intensidad de emisiones de TonCO<sub>2</sub>e por colaborador y utilidad neta



### Intensidad de emisiones de TonCO<sub>2</sub>e por colaborador, avance meta 2020



Los datos considerados para el cálculo de intensidad de emisiones fue de 29,915 colaboradores y \$23,908 mdp de utilidad neta.



### EMISIONES GFNORTE ALCANCES 1 Y 2 (TonCO<sub>2</sub>e)\*

Unidad de negocio	2015			2016			2017			A1+A2 Var. % 17/16
	A1	A2	A1+A2	A1	A2	A1+A2	A1	A2	A1+A2	
Afore XXI Banorte	214.76	1,668.20	1,882.96	209.98	1,647.16	1,857.14	<b>202.80</b>	<b>2,223.30</b>	<b>2,426.10</b>	30.64
Almacenadora Banorte	116.02	105.81	221.83	59.88	102.43	162.31	<b>30.65</b>	<b>136.31</b>	<b>166.96</b>	2.86
Arrendadora y Factoraje Banorte	119.05	n/a	119.05	113.41	n/a	113.41	<b>112.96</b>	<b>n/a</b>	<b>112.96</b>	-0.40
Banorte	1,556.60	51,874.14	53,430.74	1614.43	52,415.51	54,029.94	<b>1,597.66</b>	<b>71,185.85</b>	<b>72,783.51</b>	34.71
Banorte Securities	n/a	27.53	27.53	n/a	26.02	26.02	<b>n/a</b>	<b>25.88</b>	<b>25.88</b>	-0.55
Seguros y Pensiones Banorte	2,367.62	1,398.52	3,766.14	2536.22	1,602.99	4,139.20	<b>2,371.02</b>	<b>2,053.81</b>	<b>4,424.83</b>	6.90
<b>Grupo Financiero Banorte</b>	<b>4,434.97</b>	<b>55,074.20</b>	<b>59,448.25</b>	<b>4,533.92</b>	<b>55,794.11</b>	<b>60,328.03</b>	<b>4,315.08</b>	<b>75,625.15</b>	<b>79,940.23</b>	32.51

\*Considera la desconsolidación de INB.

Para el cálculo de nuestras emisiones de alcance 2, derivadas del consumo de electricidad, actualizamos el factor de Emisión del Sistema Eléctrico Nacional (México) acorde al estimado por la Comisión Reguladora de Energía, con base en las metodologías emitidas en términos del Artículo 12 del Reglamento de la Ley de Transición Energética. Para 2017 se registra un aumento de 27% en dicho factor (tCO<sub>2</sub>e/MWh), el cual se refleja en el cálculo de emisiones absolutas de alcance 2 generadas por nuestra institución. En contraste, a nivel Grupo redujimos 1.89% el consumo de electricidad; asimismo, disminuimos 5% el consumo de combustibles y las emisiones absolutas de alcance 1.

►SRS 102-48 ►SRS 305-3

Viajes corporativos

Cuantificamos los kilómetros recorridos en avión por viajes corporativos con un alcance de 99% de los colaboradores del Grupo.

En el año, nuestros colaboradores recorrieron 18.7 millones de kilómetros, 12% más que el año anterior, lo que equivale a 1,799 toneladas de CO<sub>2</sub>e emitidas a la atmósfera.

Para compensar este impacto promovemos la colaboración digital entre colaboradores para llevar a cabo reuniones en línea y videoconferencias. Realizamos 92,346 videoconferencias, lo que representa un incremento de 4% con respecto a 2016. Asimismo, estimamos 122 mil kilómetros no recorridos gracias a las videoconferencias efectuadas en Arrendadora y Factoraje Banorte y en Banorte Securities, lo que supone un ahorro de más de \$1.4 millones de pesos, considerando el promedio de gastos por viaje en 2017.

Para cuantificar el impacto del desplazamiento de nuestros colaboradores, en 2015 realizamos un caso de estudio considerando el traslado de más de dos mil colaboradores de nuestro edificio Centro de Contacto, mediante el que estimamos una emisión 80.32 toneladas anuales de CO<sub>2</sub> por el uso de medios de transporte motorizados. Este estudio será renovado cada tres años.

“Somos líderes en CDP, Cambio Climático de Latinoamérica.”

UNIDAD DE NEGOCIO	VIAJES CORPORATIVOS (KM)				EMISIONES A3 (TonCO <sub>2</sub> e)			
	2015	2016	2017	Var. % 17/16	2015	2016	2017	Var. % 17/16
Afore XXI	736,761.00	1,597,949.00	1,449,518.49	-9	191.25	167.31	151.77	-9
Almacenadora Banorte	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Arrendadora y Factor Banorte	297,134.40	418,764.00	393,822.00	-6	50.12	43.85	41.23	-6
Banorte	10,382,539.60	11,131,466.81	13,946,203.46	25	973.91	1,033.20	1,300.73	26
Banorte Securities	57,644.00	76,639.31	78,035.58	2	9.17	8.02	8.17	2
Seguros y Pensiones Banorte	n/a	3,509,159.83	2,837,781.00	-19	n/a	367.41	297.12	-19
<b>Grupo Financiero Banorte</b>	<b>11,474,079.00</b>	<b>16,733,978.95</b>	<b>18,705,360.53</b>	<b>12</b>	<b>1,224.45</b>	<b>1,619.80</b>	<b>1,799.02</b>	<b>11</b>

El aumento general en los kilómetros de Banorte se relaciona con un aumento en el porcentaje de viajes con kilómetros registrados, de 89% en 2016 a 98% para el año de reporte. Se considera detalle de kilómetros al registro de aeropuerto salida y destino.





► SRS 305-3    ► SRS 305-6

**Gases refrigerantes**

Contabilizamos emisiones por recarga de refrigerantes en instalaciones Banorte y Afore XXI Banorte, con alcance de 92% con respecto al total de colaboradores del Grupo. Actualmente las recargas de R-410A, R-134A y R-404A, los cuales no afectan a la capa de ozono, significan 37% del total de recargas. Asimismo, desde 2015, Banorte dejó de adquirir equipos que utilizan R22.

► SRS 102-48

**Cajeros automáticos**

Implementamos tecnologías de venta remota y autoservicio en cajeros automáticos Banorte para disminuir la necesidad del cliente de acudir a una sucursal, evitando emisiones por traslados de clientes. Entre las funciones configuradas se encuentran: venta y cancelación de seguros, contrataciones y renovaciones de créditos y campañas de recolección de datos de clientes.

► SRS 301-1

**Gestión de residuos**

**Uso eficiente de papel**

Impulsamos el uso eficiente del papel en nuestras operaciones a través del uso de medios digitales y la venta cruzada. Gracias a ello, logramos una reducción de 11% en el consumo de papel del sector Banca.

Entre las estrategias desarrolladas se encuentra Origina, la cual cuenta con función de expediente electrónico, eliminando la necesidad de imprimir clausulados y copias fotostáticas de comprobantes de domicilio e identificaciones, así como la optimización del proceso de impresión de contratos en el área de Nómina, iniciativa que permitió un ahorro de 44 toneladas de papel.

RECARGAS POR TIPO REFRIGERANTE (KG)	2015		2016		2017			
	Banorte	TonCO <sub>2</sub> e	Banorte	TonCO <sub>2</sub> e	Banorte	Afore XXI	Total	TonCO <sub>2</sub> e
R-22	1,501.75	2,643.08	851.50	1,498.64	<b>1,251.53</b>	<b>102.10</b>	<b>1,353.63</b>	<b>2,382.39</b>
R-410A	561.15	1,079.37	695.00	1,336.83	<b>772.85</b>	<b>0.00</b>	<b>772.85</b>	<b>1,486.58</b>
R-134A	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>16.60</b>	<b>0.00</b>	<b>16.60</b>	<b>21.58</b>
R-404A	0.00	0.00	0.00	0.00	<b>3.50</b>	<b>0.00</b>	<b>3.50</b>	<b>13.80</b>
<b>Totales</b>	<b>2,062.90</b>	<b>3,722.45</b>	<b>1,546.50</b>	<b>2,835.47</b>	<b>2,044.48</b>	<b>102.10</b>	<b>2,146.58</b>	<b>3,904.35</b>

Se utilizan los potenciales de calentamiento global publicados en el Diario Oficial de la Federación el 14 de agosto de 2015.

CONSUMO DE PAPEL GFNORTE (Ton)					
Sectores GFNorte		2015	2016	2017	Var. % 17/16
Sector Banca	Consumo total	968.16	1036.09	<b>918.58</b>	-11.34
	Por empleado	0.05	0.05	<b>0.04</b>	-15.03
Sector Ahorro y Previsión	Consumo total	225.30	184.56	<b>171.23</b>	-7.22
	Por empleado	0.03	0.03	<b>0.02</b>	-24.59
Sector EUA	Consumo total	0.86*	0.79*	<b>0.56</b>	-28.57
	Por empleado	0.03	0.04	<b>0.03</b>	-28.57
<b>Total GFNorte</b>	<b>Consumo total</b>	<b>1,194.32</b>	<b>1,221.44</b>	<b>1,090.37</b>	<b>-10.73</b>
	<b>Por empleado</b>	<b>0.044</b>	<b>0.044</b>	<b>0.036</b>	<b>-17.89</b>
	<b>Por utilidad neta (ton/mdp)</b>	<b>0.070</b>	<b>0.063</b>	<b>0.046</b>	<b>-27.91</b>

\*Los valores de sector Estados Unidos de 2015 y 2016 consideran la desconsolidación de INB.

Una de nuestras principales áreas de oportunidad consiste en promover la impresión responsable. Con ese objetivo, utilizamos el aplicativo Papercut para administrar el papel y el tóner de edificios corporativos mediante el control de impresiones por usuario directamente desde la multifuncional.

En 2017 evitamos el consumo de 1.81 toneladas de papel, esto es una reducción de 417% en papel respecto al año anterior.

Dentro de las operaciones de Seguros Banorte, la herramienta Ajustador Móvil permite a los ajustadores recopilar la información de siniestros

► SRS 102-48

en documentos digitales, los cuales son compartidos a los involucrados y cargados a un sistema central para su posterior consulta, evitando por completo el uso de papel. En 2017 esta herramienta nos permitió ahorrar más de 10 toneladas de papel.

Mantenemos como configuración preestablecida la opción Paperless para los clientes de tarjeta de crédito Banorte con servicio de Banco en Línea y token, eliminando la impresión y el envío a domicilio del estado de cuenta y, consecuentemente, promoviendo el ahorro energético y de papel.

► SRS 306-2

**Residuos sólidos urbanos**

En 2017 renovamos el muestreo para la estimación de residuos generados en edificios administrativos y sucursales, incluyendo los centros de atención Preferente, Dual, Preferente Dual y Módulo. La estimación de los residuos generados para este año, en comparación con 2016, arroja un incremento de 2% en las toneladas generadas por colaborador. Asimismo, la estimación global indica una generación de 2,437 toneladas.

**Iniciativas de reciclaje**

Continuamos esforzándonos por disminuir la generación de residuos sólidos urbanos y por disponer correctamente de los residuos de manejo especial.

El 36% de nuestros colaboradores de sector Banca radica en edificios con programas de gestión de residuos.

Nuestro programa de reciclaje del Centro de Contacto culminó su primer año de ejecución con una recuperación de 1.8 toneladas de PET, equivalentes a 20% de los residuos de este material generados mensualmente en el edificio. Asimismo, como parte de la campaña Mexicanos Fuertes recolectamos 0.12 toneladas de PET mediante la instalación de máquinas recicladoras en eventos masivos.

Paralelamente, en nuestras oficinas de Torre Mayor reciclamos más de 15 toneladas de residuos, destinando la recuperación económica a la entrega de equipos de cómputo en escuelas primarias locales. En nuestras oficinas de Banorte Securities separamos residuos reciclables bajo regulaciones ambientales vigentes en Estados Unidos.

En relación a la disposición del papel, nuestro programa de reciclaje de sector Banca tiene una cobertura de más de 6,500 colaboradores de 14 edificios administrativos, es decir, 30% de su personal.

**RECICLAJE DE PAPEL Y CARTÓN (TON)**

Oficinas y archivo muerto	2015	2016	2017	Var. % 17/16
Grupo Financiero Banorte	633.86	503.20	<b>499.29</b>	-0.78

\* Considera la desconsolidación de Inter National Bank.

Con respecto al consumo de tóner, reciclamos el equivalente a 13% de los tóneres comprados en 2017, superando la meta planteada en 2016. Esto implica una recuperación de 5 toneladas de componentes como plástico, aluminio, tóner, cartón y otros metales.

Por otra parte, promovimos la adopción de token celular en lugar de token físico, evitando la generación de estos dispositivos y su posterior disposición. Durante 2017 se migraron 24,431 tokens físicos a celular y fueron contratados 502,663 nuevos tokens celular, alcanzando así un total de 527,094 usuarios en esta modalidad (+55% anual). Sobre esta misma línea, en 2017 recibimos de nuestros clientes 43,492 tokens físicos para su correcta disposición y recuperación de componentes para reciclaje.

► SRS 303-1

**Agua**

El consumo estimado de agua en 2017 fue de 616,431 m<sup>3</sup>, lo que representa una reducción de 1% con respecto a 2016 considerando el alcance de 99% del Grupo. El agua consumida en nuestras instalaciones proviene de y es canalizada a las redes locales donde operamos. Para promover el uso eficiente de agua, en nuestros edificios corporativos Torre KOI, Centro de Contacto, Tlalpan y Santa Fe, donde se concentra 30% del personal Banorte, instalamos economizadores de agua en los lavabos, así como mingitorios secos e inodoros de bajo consumo.

**CONSUMO DE AGUA GFNORTE**

Consumo	2015	2016	2017	Var. % 17/16
Agua m <sup>3</sup>	617,997	623,181	<b>616,431</b>	-1.08
Agua m <sup>3</sup> /empleado	22.74	22.65	<b>20.61</b>	-9.02

\* Considera la desconsolidación de Inter National Bank.

## Cultura ambiental

Como parte del boletín Noticias Banorte, la red corporativa Yammer y otros comunicados internos, promovemos el cambio conductual en nuestros colaboradores. En 2017 emprendimos campañas de sensibilización sobre el reciclaje de residuos sólidos urbanos, tóneres y el uso eficiente de energía. Asimismo, promovimos la Hora del Planeta, iniciativa en la que participamos mediante el apagado de luces no esenciales en 19 inmuebles de Banorte, Afore XXI y Seguros y Pensiones Banorte.

Por otra parte, incentivamos el consumo responsable de papel en las actividades diarias mediante el curso en línea Paperless Banorte. Durante el año, 660 colaboradores de nuevo ingreso fueron capacitados con acreditación en este tema. De los colaboradores con mayor antigüedad, 969 aprobaron el curso.

La comunicación con nuestros grupos de interés es prioritaria y transparente. Por ello, brindamos un canal electrónico para recibir iniciativas y sugerencias relacionadas con nuestros impactos ambientales. En 2017, atendimos 133 comentarios a través del correo: [medioambiente@banorte.com](mailto:medioambiente@banorte.com)

Desde su creación, nuestra azotea verde ha recibido más de **6 mil visitantes** y se han impartido más de **10 mil horas** de sensibilización en biodiversidad, seguridad alimentaria y cambio climático.

► SRS 102-12    ► SRS 304-1

## Biodiversidad

Promovemos el aprovechamiento sustentable de espacios urbanos. Nuestro eje principal de acción es la azotea verde, ubicada en el Centro de Contacto Roberto González Barrera, en Monterrey, México. La azotea posee un paisaje jardinado de 1,784 m<sup>2</sup> donde conservamos 72 especies de plantas mexicanas, 18 de ellas bajo la norma NOM-059-SEMARNAT-2010 de protección ambiental.

Aunado a ello, desde 2015 apoyamos la protección del oso negro a través de la aportación de un millón de pesos, en cuatro años, a la asociación civil Profauna México para su conservación en la sierra de Zapalinamé, Coahuila.

## Azotea verde

En 2017 fueron sensibilizadas 1,145 personas mediante el Programa de Educación Ambiental de nuestra azotea verde, particularmente personal administrativo, ejecutivos de nuevo ingreso y asociaciones civiles.

Desde su creación, nuestra azotea verde ha recibido más de 6 mil visitantes y se han impartido más de 10 mil horas de sensibilización en biodiversidad, seguridad alimentaria y cambio climático.

Entre los visitantes se encuentran más de 700 alumnos provenientes de escuelas primarias y secundarias, quienes acuden a este espacio como parte de un convenio entre Banorte y la Secretaría de Educación Pública (SEP).

### PROGRAMA DE EDUCACIÓN AMBIENTAL AZOTEA VERDE

Visitantes	2015	2016	2017	Var. % 17/16	Visitantes totales 2014- 2017
Externos OSC's, académicos y otros	829	1,429	<b>837</b>	-41	3,272
Internos Colaboradores	985	763	<b>308</b>	-60	2,747
<b>Total</b>	<b>1,814</b>	<b>2,192</b>	<b>1,145</b>	<b>-48</b>	<b>6,019</b>
<b>Número de visitas totales</b>	<b>92</b>	<b>95</b>	<b>17</b>	<b>-82</b>	<b>256</b>





**Gastos e inversiones ambientales**

En 2017 invertimos \$13.8 millones de pesos para la construcción, renovación y mantenimiento de salas de videoconferencia destinadas a reducir las emisiones generadas por viajes corporativos.

En cuanto a la prevención y gestión ambiental, invertimos \$1.2 millones de pesos en la compra de plantas y materiales para la Azotea Verde, su mantenimiento y el desarrollo del programa educativo. Esta suma considera la inversión en la plataforma SMS para la gestión de los indicadores ambientales y la verificación del inventario de emisiones de GEI.

Por otra parte, presupuestamos \$16.53 millones de pesos en la renovación de equipos de aire acondicionado e instalación de cortinas anticiclónicas.







## GOBIERNO **CORPORATIVO**

**Contamos con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, lo que nos ha otorgado el reconocimiento de instituciones mexicanas y de organismos internacionales**

► SRS 102-15 ► SRS 102-16 ► SRS 102-18 ► SRS 102-20  
► SRS 102-26 ► SRS 102-28 ► SRS 102-36 ► SRS 405-1

## Gobierno Corporativo

Grupo Financiero Banorte es El Banco Fuerte de México, no solo por su reputación y la excelencia en sus servicios financieros, sino también por contar con las mejores prácticas de Gobierno Corporativo y Sustentabilidad, lo que nos ha otorgado el reconocimiento de instituciones mexicanas y de organismos internacionales.

Contamos con un grupo de trabajo encargado de gestionar los temas de Gobierno Corporativo con el fin de alinear las políticas del Grupo con las mejores prácticas internacionales y también asegurar que dichas políticas y órganos estén alineados a los intereses de sus accionistas.

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno del Grupo Financiero Banorte encargado de realizar las acciones necesarias para asegurar un sano Gobierno Corporativo, salvaguardando los intereses de accionistas, clientes, colaboradores, proveedores y comunidades.

En GFNorte estamos siempre un paso adelante. Durante este año, se aprobó una política para fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en sus órganos sociales. Dicha política se encuentra dentro de las reglas de operación y funcionamiento del Comité de Nominaciones, que incorporan disposiciones que promueven la dignidad, equidad, inclusión y diversidad (género, raza, nacionalidad, cultura, creencias, lengua, estado civil, ideología, opiniones políticas o cualquier otra condición personal, física o social),

para propiciar un ambiente de trabajo inclusivo, de respeto y libre de discriminación dentro del Consejo de Administración. Asimismo, se aprobó que el Comité de Nominaciones, en el proceso de selección de candidatos a consejeros, procurará que el 20% de los miembros del Consejo de Administración sean mujeres.

Es importante subrayar que el proceso de selección, remuneración y condiciones para el desarrollo de las actividades de los miembros del Consejo de Administración se determinará atendiendo exclusivamente a los criterios de mérito y capacidad en relación con los requisitos del cargo.

En GFNorte establecimos una política de retribución a los miembros del Consejo de Administración. Durante 2016 llevamos a cabo una revisión exhaustiva de dicha política, contando con la asesoría de una firma especializada en el tema para alinear la retribución del Consejo de Administración con las mejores prácticas internacionales. Las retribuciones de 2017 se llevaron a cabo de acuerdo con la nueva política. Es importante mencionar que GFNorte no hace pública ni la política, ni la retribución específica de cada uno de los consejeros.

El Sistema de Control Interno es el encargado de vigilar que se establezcan mecanismos y controles internos que permitan verificar que los actos de GFNorte y sus entidades financieras se apeguen a la normativa aplicable, además de implementar metodologías que posibiliten revisar el cumplimiento de lo anterior. También, informar

al Consejo de Administración la situación que guarda el Sistema de Control Interno de GFNorte, de las entidades financieras bajo su responsabilidad o personas morales sobre las que ejerza el control, incluyendo las irregularidades que, en su caso, detecte.

GFNorte asigna especial atención al control interno en la realización de sus operaciones, en la originación, procesamiento y divulgación de su información contable y financiera, en la relación con sus inversionistas, clientes y proveedores y en el cumplimiento de la normatividad que les es aplicable.

El Código de Conducta de Grupo Financiero Banorte establece que los miembros del Consejo de Administración, funcionarios y colaboradores deberán cuidar que las actividades y negocios que realicen o fomenten no tengan un impacto negativo sobre los recursos naturales de las comunidades donde participan, así como vigilar que, en caso de existir deterioro a dichos recursos, se propicie la forma de sustituirlos y/o mitigar el daño ecológico.

Por otro lado, contratamos los servicios de una firma externa especializada y con reconocimiento internacional para evaluar el marco de actuación de Gobierno Corporativo del Grupo y contrastarlo con el de otras empresas financieras públicas no mexicanas. Como resultado de este estudio, obtuvimos una guía de las fortalezas y debilidades del Grupo, así como un plan de trabajo multianual para implementar y gestionar los elementos que se consideren áreas de oportunidad.



► SRS 102-22 ► SRS 405-1

### Consejo de Administración

El Consejo de Administración está integrado por 15 miembros, de los cuales 11 son independientes, es decir 73%, aspecto que supera el 25% establecido en la legislación y el 60% recomendado por las mejores prácticas corporativas internacionales. De igual forma, cada miembro propietario cuenta con un suplente.

El Consejo de Administración sesiona trimestralmente y, en casos extraordinarios, a petición del Presidente del Consejo, del 25% de los Propietarios, o de los Presidentes de los Comités de Prácticas Societarias y de Auditoría.

### Promedios de asistencia del Consejo de Administración y Comités

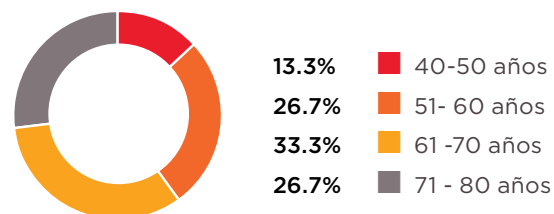
Promedio de asistencia en el Consejo de Administración: **98.3%**

El Comité de Auditoría y Prácticas Societarias sesiona 12 veces al año, más las sesiones extraordinarias que pudieran surgir; el Comité de Políticas de Riesgo se reúne para 12 sesiones ordinarias y 1 una extraordinaria al año; el Comité de Recursos Humanos sesiona cuatro veces al año; y el Comité de Nominaciones sesiona al menos una vez al año o cuando sea convocado por el Presidente.

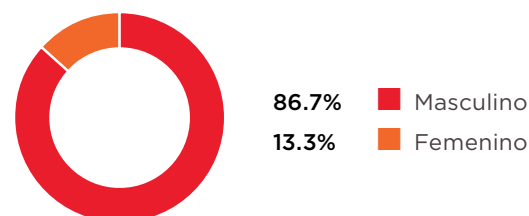
Promedio de asistencia en cada Comité:

- Comité de Auditoría y Prácticas Societarias: 88%
- Comité de Políticas de Riesgo: 93.75%
- Comité de Recursos Humanos: 79%
- Comité de Nominaciones: 100%

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



### Composición del Consejo de Administración por género



## Composición del Consejo de Administración

CONSEJEROS PROPIETARIOS				
	Nombre		Género	Miembro desde
1.	Carlos Hank González	Propietario Presidente	Masculino	Octubre 2014
2.	Juan Antonio González Moreno	Propietario	Masculino	Abril 2004
3.	David Juan Villarreal Montemayor	Propietario	Masculino	Octubre 1993
4.	José Marcos Ramírez Miguel	Propietario	Masculino	Julio 2011
5.	Everardo Elizondo Almaguer	Propietario Independiente	Masculino	Abril 2010
6.	Carmen Patricia Armendáriz Guerra	Propietaria Independiente	Femenino	Abril 2009
7.	Héctor Federico Reyes Retana y Dahl	Propietario Independiente	Masculino	Julio 2011
8.	Eduardo Livas Cantú	Propietario Independiente	Masculino	Abril 1999
9.	Alfredo Elías Ayub	Propietario Independiente	Masculino	Abril 2012
10.	Adrián Sada Cueva	Propietario Independiente	Masculino	Abril 2013
11.	Alejandro Burillo Azcárraga	Propietario Independiente	Masculino	Abril 2013
12.	José Antonio Chedraui Eguía	Propietario Independiente	Masculino	Abril 2015
13.	Alfonso de Angoitia Noriega	Propietario Independiente	Masculino	Abril 2015
14.	Olga María del Carmen Sánchez Cordero Dávila	Propietaria Independiente	Femenino	Abril 2016
15.	Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario Independiente	Masculino	Abril 2016

CONSEJEROS SUPLENTE				
	Nombre		Género	Miembro desde
1.	Graciela González Moreno	Suplente	Femenino	Abril 2013
2.	Juan Antonio González Marcos	Suplente	Masculino	Abril 2014
3.	Carlos de la Isla Corry	Suplente	Masculino	Abril 2016
4.	Clemente Ismael Reyes Retana Valdés	Suplente Independiente	Masculino	Abril 2017
5.	Alberto Halabe Hamui	Suplente Independiente	Masculino	Abril 2014
6.	Roberto Kelleher Vales	Suplente Independiente	Masculino	Abril 2014
7.	Manuel Aznar Nicolás	Suplente Independiente	Masculino	Marzo 2007
8.	Robert William Chandler Edwards	Suplente Independiente	Masculino	Abril 2015
9.	Isaac Becker Kabacnik	Suplente Independiente	Masculino	Abril 2002
10.	José María Garza Treviño	Suplente Independiente	Masculino	Abril 2014
11.	Javier Braun Burillo	Suplente Independiente	Masculino	Abril 2015
12.	Rafael Contreras Grosskelwing	Suplente Independiente	Masculino	Abril 2015
13.	Guadalupe Phillips Margain	Suplente Independiente	Femenino	Abril 2015
14.	Eduardo Alejandro Francisco García Villegas	Suplente Independiente	Masculino	Abril 2016
15.	Ricardo Maldonado Yáñez	Suplente Independiente	Masculino	Abril 2016
	Héctor Ávila Flores	Secretario (No miembro)	Masculino	

## Semblanzas consejeros

### Carlos Hank González (46 años)

Propietario Presidente

#### Antecedentes profesionales

Actualmente es Presidente del Consejo de Administración de GFNorte, posición que ocupó a partir del 1° de enero de 2015. En Gruma, líder mundial en la producción de harina de maíz y tortilla con presencia en más de 100 países, ha jugado un papel fundamental desde diciembre de 2012, momento 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.

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

#### Formación académica

Es Licenciado en Administración de Empresas con especialidad en Finanzas por la Universidad Iberoamericana. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en octubre de 2014.

### Juan Antonio González Moreno (60 años)

Propietario

#### Antecedentes profesionales

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

#### Formación académica

Es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Regiomontana y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas (MBA) por la Universidad de San Diego, California. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2004.

### David Juan Villarreal Montemayor (69 años)

Propietario

#### Antecedentes profesionales

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

#### Formación académica

Es Ingeniero Mecánico Electricista del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), cuenta con una Maestría en Ciencias de Controles Automáticos por la misma Institución, además de haber participado en el programa de Alta Dirección del Instituto Panamericano de Alta Dirección (IPADE). Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en octubre de 1993.



**José Marcos Ramírez Miguel (54 años)**

Propietario

**Antecedentes profesionales**

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

**Formación académica**

Es Licenciado en Actuaría por la Universidad Anáhuac, cuenta con estudios de Posgrado en Finanzas en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y una Maestría en Administración de Empresas (MBA) por el ESADE en Barcelona. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en julio de 2011.

**Everardo Elizondo Almaguer (74 años)**

Propietario Independiente

**Antecedentes profesionales**

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

**Formación académica**

Es Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Cuenta con una Maestría y es candidato al grado de Doctor en Economía por la Universidad de Wisconsin-Madison. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2010.

**Carmen Patricia Armendáriz Guerra (62 años)**

Propietaria Independiente

**Antecedentes profesionales**

Actualmente se desempeña como Directora General de Financiera Sustentable, Sociedad Financiera Popular dedicada al financiamiento de proyectos para microempresarios y es Socia Directora y Fundadora de Valores Financieros, empresa dedicada a asesorar sistemas bancarios.

Se desempeñó como asesora del Secretario de Hacienda y Crédito Público, en cuya calidad coordinó los trabajos de negociación del Tratado de Libre Comercio en Servicios Financieros, posteriormente fue Vicepresidente de Supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, asimismo, destaca su nombramiento como Directora Asociada del Banco de Pagos Internacionales, a cargo del análisis del impacto de Basilea II en mercados emergentes. Fue asesora del Presidente Vitalicio de GFNorte, Don Roberto González Barrera y Directora de Proyectos Especiales de la misma institución.

Ha sido consultora internacional en crisis bancarias, profesora de Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y autora de numerosas publicaciones académicas y especializadas en banca y macroeconomía.

**Formación académica**

Es Actuaría Matemática por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y cuenta con una Maestría en Economía por la misma Institución, así como un Doctorado en Economía de la Universidad de Columbia en Nueva York. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2009.

**Héctor Federico Reyes-Retana y Dahl (71 años)**

Propietario Independiente

**Antecedentes profesionales**

Se desempeña como Consultor y Consejero Independiente. 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. Fue miembro del Consejo del Banco del Ahorro Nacional (Bansefi). Ocupó el cargo de Primer Vicepresidente de la Asociación Mexicana de Bancos y la Vicepresidencia en la Asociación de Banqueros de México, entre otros cargos.

**Formación académica**

Es Ingeniero Industrial por la Universidad Iberoamericana y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas (MBA) por Cornell University en Nueva York. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en julio de 2011.

**Eduardo Livas Cantú (74 años)**

Propietario Independiente

**Antecedentes profesionales**

Actualmente es miembro del Comité Ejecutivo de Gruma. Se desempeñó como Director de Operaciones de Gimsa de 1975-1978 y Director General de la División de Centro América de 1978-1982. Fue Director General de Gruma Corp. (División USA) de 1982-1994 y Director General Corporativo de Gruma y Gimsa de 1994-1999. Adicionalmente, fue consultor de empresas de 1999 al 2014.

**Formación académica**

Es Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y Doctor en Economía por la Universidad de Texas en Austin. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 1999.

**Alfredo Elías Ayub (67 años)**

Propietario Independiente

**Antecedentes profesionales**

Actualmente es Presidente del Consejo de Administración de Promociones Metrópolis, S.A. de C.V. y miembro del Consejo de Iberdrola USA y Rotoplas. Anteriormente, se desempeñó como Director General de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), Director General de Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA) y ocupó varios cargos dentro de la Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal. Fue miembro de los Consejos de Exalumnos de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, Nacional Financiera, Multibanco Mercantil de México y Banco Internacional. Asimismo se desempeñó como Presidente del Consejo del Instituto Mexicano de Investigaciones Eléctricas y como Presidente del Consejo de la Fundación Harvard en México.

**Formación académica**

Es Ingeniero Civil por la Universidad Anáhuac, con Maestría en Administración de Empresas (MBA) por la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2012.

**Adrián Sada Cueva (42 años)**

Propietario Independiente

**Antecedentes profesionales**

Es Director General Ejecutivo de Vitro desde marzo de 2013 y miembro del Consejo de Administración de Vitro, S.A.B. de C.V. desde 2010. 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).

**Formación académica**

Es Licenciado en Negocios por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y cuenta con una Maestría en Negocios por la Universidad de Stanford. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril del 2013.

**Alejandro Burillo Azcárraga (66 años)****Propietario Independiente****Antecedentes profesionales**

Es Presidente del Consejo de Administración de Grupo Pegaso que tiene presencia en sectores como tecnología, telecomunicaciones, medios, bienes raíces, deportes, cultura y filantropía, agroindustria, turismo, servicios y aeronáutica. Ha participado como socio mayoritario y estratégico en diversas empresas e instituciones financieras como Ixe Banco, Laredo National Bank, Telefónica Movistar, Club de Fútbol Atlante, entre otras. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2013.

**José Antonio Chedraui Egúa (51 años)****Propietario Independiente****Antecedentes profesionales**

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

**Formación académica**

Es Licenciado en Contaduría y Finanzas por la Universidad Anáhuac. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2015.

**Alfonso de Angoitia Noriega (55 años)****Propietario Independiente****Antecedentes profesionales**

Actualmente ocupa el cargo de Copresidente Ejecutivo y Presidente del Comité de Finanzas de Grupo Televisa, S.A.B. Ha sido miembro del Consejo y del Comité Ejecutivo de la empresa desde 1997. Asimismo, es miembro del Consejo de Administración de Empresas Cablevisión, S.A. de C.V., Innova, S. de R.L. de C.V. (Sky), Cablemás Telecomunicaciones, S.A. de C.V., Operbes, S.A. de C.V. (Bestel), Televisión Internacional, S.A. de C.V. y Grupo Axo, S.A.P.I. de C.V., así como de The Americas Society. Adicionalmente, es Presidente del Patronato de Fundación Kardias y miembro de la Fundación UNAM y de la Fundación Mexicana para la Salud. Antes de ingresar a Grupo Televisa, fue socio fundador de la firma de abogados Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C. Se desempeñó como Vicepresidente Ejecutivo de Administración y Finanzas de 1999 a 2003. Además fue miembro del Consejo de Grupo Modelo, S.A.B. de C.V. de 2005 a 2013 y The American School Foundation de 2001 a 2010.

**Formación académica**

Es Licenciado en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2015.



**Olga María del Carmen Sánchez Cordero Dávila (71 años)****Propietaria Independiente****Antecedentes profesionales**

Es Notaria Pública 182 de la Ciudad de México y del Patrimonio Inmueble de la Ciudad de México. Es miembro de International Women's Forum, International Federation of University Women e International Association of Women Judges. Asimismo, es miembro de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados, A.C., del Colegio de Notarios del D.F., A.C. y de la Asociación Nacional del Notariado Mexicano A.C. Es Consejera de Fundación UNAM y miembro numerario número uno del Grupo de los 100 del Centro de Innovación, Desarrollo e Investigación Jurídica para Latinoamérica. Fue designada Ministra de la Suprema Corte de Justicia de la Nación (1995 a 2015) y Magistrada Numeraria del Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal (1993 a enero de 1995). Catedrática en la UNAM y autora de varias publicaciones, fungió como Directora del Seminario de Sociología General y Jurídica de la Facultad de Derecho de la UNAM (1980 a 1984).

**Formación académica**

Es Licenciada en Derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) con posgrado en Política Social y Administración por el University College of Swansea en Gran Bretaña. Es Doctora Honoris Causa por la Universidad Autónoma de Morelos y por la Universidad Autónoma de Nuevo León. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2016.

**Thomas Stanley Heather Rodríguez (64 años)****Propietario Independiente****Antecedentes profesionales**

Actualmente, es socio de Ritch, Mueller, Heather y Nicolau, S.C. y se especializa en financiamiento externo, reestructuraciones y colocación de valores. Es Asesor Jurídico del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y miembro permanente del Comité encargado de la redacción del Código de Mejores Prácticas Corporativas de este Consejo.

Ha fungido como Árbitro de la Corte Internacional de Arbitraje y como Conciliador del Instituto Federal de Especialistas de Concursos Mercantiles (IFECOM). Representante del International Insolvency Institute ante United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL) y miembro de la Barra Mexicana, Colegio de Abogados, A.C.

Anteriormente fue socio fundador de Heather & Heather, S.C., desde 2010 hasta su fusión en 2013 para formar parte de Ritch, Mueller, Heather y Nicolau, S.C. y de White & Case, LLP., en la oficinas de la Ciudad de México de 2005 a 2009.

Es miembro del Consejo de Administración y del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias (CAPS) de Grupo Bimbo, S.A.B. de C.V.; Consejero Independiente y Presidente del CAPS de Gruma, S.A.B. de C.V. y Grupo Industrial Maseca, S.A.B. de C.V. Fue Consejero Independiente de Grupo Modelo S.A.B. de C.V. (1997 a 2005), de GSF Telecom Holdings, S.A.P.I. (2012 a 2014) y de Hoteles Nikko (hasta 2013). Asimismo, participó como Consejero Independiente de Grupo Financiero Scotiabank y subsidiarias (2001 a 2016).

**Formación académica**

Es Abogado por la Escuela Libre de Derecho, con el grado de Maestro por la Universidad de Texas en Austin- Master of Comparative Jurisprudence- Financial Law. Asimismo, cuenta con diversos diplomados por la Universidad Panamericana y la Universidad de Nueva York. Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2016.

### Comités de apoyo al Consejo de Administración

Los siguientes comités están conformados por miembros independientes y, en algunos de ellos, por funcionarios de la propia Institución, de conformidad con la regulación aplicable.

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

#### COMITÉ DE POLÍTICAS DE RIESGO

Integrantes				Género
1.	Eduardo Livas Cantú	Propietario Independiente	Presidente	Masculino
2.	Everardo Elizondo Almaguer	Propietario Independiente	Miembro	Masculino
3.	Héctor Federico Reyes Retana y Dahl	Propietario Independiente	Miembro	Masculino
4.	Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario Independiente	Miembro	Masculino
5.	Manuel Aznar Nicolín	Suplente Independiente	Miembro	Masculino
6.	Robert William Chandler Edwards	Suplente Independiente	Miembro	Masculino
7.	José Marcos Ramírez Miguel	DG GFNorte	Miembro	Masculino
8.	Guillermo Chávez Eckstein	DG Administración de Riesgos y Crédito / UAIR	Miembro	Masculino

#### COMITÉ DE AUDITORÍA Y PRÁCTICAS SOCIETARIAS

Integrantes				Género
1.	Héctor Federico Reyes Retana y Dahl	Propietario Independiente	Presidente	Masculino
2.	Carmen Patricia Armendáriz Guerra	Propietario Independiente	Miembro	Femenino
3.	Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario Independiente	Miembro	Masculino
4.	Robert William Chandler Edwards	Suplente Independiente	Miembro	Masculino
5.	Manuel Aznar Nicolín	Suplente Independiente	Miembro	Masculino
6.	Clemente Ismael Reyes Retana Valdés	Suplente Independiente	Miembro	Masculino

#### COMITÉ DE RECURSOS HUMANOS

Integrantes				Género
1.	Everardo Elizondo Almaguer	Propietario Independiente	Presidente	Masculino
2.	Eduardo Livas Cantú	Propietario Independiente	Miembro	Masculino
3.	Guillermo Chávez Eckstein	Responsables de la Administración Integral de Riesgos	Miembro	Masculino
4.	Javier Beltrán Cantú	Representante de Recursos Humanos	Miembro	Masculino
5.	Rafael Arana de la Garza	Representante de Planeación Financiera	Miembro	Masculino
6.	Isaías Velázquez González	Auditor Interno	Miembro con voz sin voto	Masculino

## COMITÉ DE NOMINACIONES

Integrantes				Género
1.	Carlos Hank González	Propietario Presidente	Presidente	Masculino
2.	José Marcos Ramírez Miguel	Propietario	Miembro	Masculino
3.	Juan Antonio González Moreno	Propietario	Miembro	Masculino
4.	Everardo Elizondo Almaguer	Propietario Independiente	Miembro	Masculino
5.	Alfonso de Angoitia Noriega	Propietario Independiente	Miembro	Masculino
6.	José Antonio Chedraui Eguía	Propietario Independiente	Miembro	Masculino
7.	Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario Independiente	Miembro	Masculino

## Estructura directiva

## PRINCIPALES FUNCIONARIOS DE GRUPO FINANCIERO BANORTE

Integrantes	Puesto
José Marcos Ramírez Miguel	Director General Grupo Financiero
José Armando Rodal Espinosa	Director General Banca Mayorista
Carlos Eduardo Martínez González	Director General Banca Minorista
Fernando Solís Soberón	Director General Ahorro y Previsión
Manuel Antonio Romo Villafuerte	Director General Medios de Pago
Guillermo Chávez Eckstein	Director General Administración Crédito y Riesgos
Rafael Arana de la Garza	Director General Operaciones Administración y Finanzas
Carlos de la Isla Corry	Director General Asesor Presidencia
Sergio García Robles Gil	Asesor Presidencia Consejos Regionales
Isaías Velázquez González	Director General Auditoría

## Comités de apoyo a la Administración

Los siguientes comités apoyan a la Dirección General de GFNorte.

- Inversión
- Seguridad
- Central de Crédito
- Central de Recuperación de Crédito
- Activos y Pasivos
- Mercados Financieros
- Comunicación y Control
- Negocios Fiduciarios
- Proyectos de Inversión
- Integridad
- Inversiones en Portafolios Administrados
- Crédito Paramétrico
- Análisis de Productos Financieros
- Recuperación y Continuidad

## Compensación variable de la Alta Dirección

La Alta Dirección comprende al Director General, sus reportes directos y, a su vez, los reportes directos de éstos, es decir, los primeros tres niveles de la jerarquía organizacional. En GFNorte tenemos un plan de compensación variable específico para este grupo, sujeto al cumplimiento de las métricas financieras que se establecieron como objetivos a lograr dentro de la Visión 20/20.

Las métricas financieras son cuantificables y medibles a través del tiempo e incluyen conceptos como retorno sobre capital e índice de eficiencia.

De manera general, el plan de compensación variable establece los objetivos financieros específicos a cumplir de forma anual hasta 2020. En GFNorte no hacemos pública la política de retribución, el plan de compensación de directivos, ni la retribución individual de la Alta Dirección.



## CONSEJOS REGIONALES

Los Consejos Regionales son un importante medio para entender las necesidades de los clientes y de cada una de sus regiones, brindándonos la posibilidad de capitalizar oportunidades y de ofrecer mejores y mayores productos financieros de manera continua, manteniendo así a GFNorte a la vanguardia.

En su sexto año de operación, se realizaron 12 sesiones de consejo en las distintas sedes del país, contando con la participación de expositores tales como Dr. Jesús Reyes Heróles, Dr. Carlos Elizondo Mayer-Serra, Mtro. Gerardo Rodríguez Regordosa, Dr. Luis Carlos Ugalde, Dr. Leo Zuckerman, Lic. Jorge Nacif Iñigo y el Act. Roy Campos Esquerri. También nos honró con su presencia el Lic. Ildfonso Guajardo Villarreal, Secretario de Economía, quien nos compartió las perspectivas sobre las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Durante 2017 instalamos 32 Consejos Locales con el objetivo de complementar geográficamente el propósito de los Consejos Regionales y fortalecer así la Vision 20/20. Estos consejos, conformados por clientes de diversos segmentos de negocio, funcionan como un espacio de diálogo y retroalimentación entre clientes y directivos locales, donde se intercambian opiniones y se brinda asesoría acerca de las tendencias y oportunidades de cada zona.

Este año los consejeros regionales fueron invitados a participar, junto con sus hijos, al evento institucional más importante del año en Grupo Financiero Banorte, el Foro Estrategia Banorte 2017 bajo el lema “Un México Fuerte, en el Futuro de México”, el cual se realizó los días 22 y 23 de agosto en la Ciudad de México, siendo el punto de encuentro de jóvenes talentos, mexicanos fuertes y figuras internacionales, para analizar el contexto actual de México, así como sus retos y oportunidades.

En el primer día de actividades participaron Alfredo Quiñones-Hinojosa, Dr. Q., quien impartió la conferencia “Formando sueños y fortaleciendo puentes”. Seis integrantes de la Selección Mexicana de Debate analizaron el papel de las redes sociales en el consumo de información. Alejandro Díaz de León, Everardo Elizondo y Alejandra Palacios en el taller “Las fortalezas de México para competir y ganar”. Marc Levinson en el taller “Infraestructura y energía: motores de inversión y productividad”. Luis Lojero y Ramón Carazo en el taller “Empleos y habilidades del futuro”. Para la cena de bienvenida nos acompañaron Miguel Ángel Mancera, Jefe de Gobierno de la Ciudad de México y José Antonio Meade, entonces Secretario de Hacienda y Crédito Público.

Durante el segundo día de sesiones se presentó Lawrence H. Summers, exsecretario del Tesoro de los Estados Unidos y Presidente Emérito de la Universidad de Harvard con su conferencia “Norteamérica en la nueva economía global”.



El panel “La fortaleza de los estados ante la renegociación del TLCAN” contó con la participación de los gobernadores Carlos Mendoza Davis, Javier Corral Jurado, Claudia Pavlovich Arellano y Jaime Rodríguez Calderón. Por su parte, en el panel “Empresarios fuertes, un México fuerte” estuvieron Juan Domingo Beckmann Legorreta, José Antonio Chedraui Eguía, Blanca Treviño de Vega, Alejandro Ramírez Magaña y Carlos Hank González.

“Los Consejos Regionales son un importante medio para entender las necesidades de los clientes y de cada una de sus regiones.”

Con la finalidad de darle oportunidad de participar a otros miembros distinguidos de la comunidad empresarial, y con base en el protocolo establecido en GFNorte, en 2018 se llevará a cabo

el proceso de renovación de algunos integrantes de los Consejos Regionales para dar oportunidad de colaborar a otros miembros destacados de la comunidad empresarial de nuestro país.

## MAPA DE INTEGRACIÓN DE LOS CONSEJOS LOCALES



“Durante 2017 instalamos 32 Consejos Locales con el objetivo de complementar geográficamente a los Consejos Regionales y fortalecer así la Visión 20/20.”

\*El Consejo Local Altos de Jalisco se encuentra en proceso de integración para concluir con la instalación de 33 consejos.



# LÍDERES EN **SUSTENTABILIDAD**

**Financiamiento e inversión para  
asegurar la prosperidad de los  
mexicanos y sus futuras generaciones**



► SRS 102-14 ► SRS 102-15 ► SRS 102-19 ► SRS 102-20  
► SRS 102-21 ► SRS 102-27 ► SRS 102-29 ► SRS 102-30  
► SRS 102-44 ► SRS 102-46 ► SRS 102-47 ► SRS 102-49  
► SRS 103-1 ► SRS 103-2 ► SRS 103-3

### Gestión sustentable

En GFNorte creemos que como institución financiera tenemos un papel clave en la construcción de un México próspero. Por esta razón, integramos la sustentabilidad en nuestras operaciones como un principio rector para maximizar la rentabilidad y el crecimiento, protegiendo en todo momento nuestros capitales financiero, social y ambiental.

Tenemos como objetivo generar valor para todos los grupos de interés, por lo que orientamos nuestra estrategia de sustentabilidad en cuatro pilares fundamentales:

- Impulsar finanzas sustentables
- Ser transparentes y rendir cuentas
- Minimizar nuestra huella ambiental
- Implementar acciones por la comunidad

El área encargada de implementar dicha estrategia es la Dirección de Sustentabilidad e Inversión Responsable, dependiente de la Dirección Ejecutiva de Relación con Inversionistas, Sustentabilidad e Inteligencia Financiera, que a su vez depende de la Dirección General de Operaciones Administración y Finanzas. La Dirección de Sustentabilidad e Inversión Responsable está conformada por el Área de Gestión de Riesgos Socioambientales en actividades de crédito e inversión y por el Área de Valor Social. Las iniciativas ambientales se administran en conjunto con la Dirección Ejecutiva de Recursos Materiales, con el objetivo de lograr una sólida integración entre los procesos operativos y la sustentabilidad.

### Modelo de sustentabilidad

Nos esforzamos para mejorar continuamente el desempeño del Grupo, por lo que buscando ofrecer una representación más clara de nuestros pilares estratégicos, así como de nuestros ejes de trabajo, en 2017 actualizamos nuestro Modelo de Sustentabilidad. De esta manera expresamos los compromisos y las acciones que hemos definido para cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos por las Naciones Unidas.

### MODELO DE SUSTENTABILIDAD



“Integramos la sustentabilidad dentro de nuestras operaciones como un principio rector para maximizar la rentabilidad y el crecimiento, protegiendo en todo momento nuestros capitales financiero, social y ambiental.”

#### Finanzas sustentables

Consideramos factores ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo en nuestra oferta de productos y servicios con el fin de contribuir a la protección ambiental, el equilibrio social y el desarrollo económico del país.

#### Transparencia

Mantenemos una relación bilateral con nuestros grupos de interés dando a conocer información veraz y actualizada de nuestras prácticas y resultados, lo que nos permite obtener una retroalimentación constructiva para la mejora continua y la participación en mercados de inversión a nivel global.

#### Huella ambiental

Efectuamos iniciativas orientadas a generar una cultura de cuidado ambiental dentro de la institución, así como a medir y disminuir nuestro consumo de recursos y generación de contaminantes para mitigar los impactos directos e indirectos de nuestras operaciones.

#### Acciones por la comunidad

Implementamos diversos programas sociales que involucran a nuestros colaboradores y a las comunidades de las que somos parte, con el propósito de aplicar prácticas que mejoren las condiciones internas y externas de la institución, generando una mejor calidad de vida.

► SRS 102-43 ► SRS 102-47

### Temas prioritarios

Adicionalmente, consideramos que al ser motores de desarrollo económico tenemos la responsabilidad de impulsar la atención en temas cuyas características representan retos sin precedente a nivel global y para México. Así, determinamos que los derechos humanos, el cambio climático y la biodiversidad son aspectos prioritarios dentro de nuestros procesos.

#### • Derechos humanos

México es uno de los países que más visitas de observadores ha recibido en materia de derechos humanos debido a la cantidad de casos relacionados con violaciones graves y sistémicas sobre pueblos y comunidades vulnerables. Conscientes de esta situación, diagnosticamos, evaluamos y aseguramos el respeto a los derechos humanos dentro de nuestra actividad, en línea con las directrices de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas.

#### • Cambio climático

El cambio climático es una de las mayores problemáticas del siglo XXI. Según el Banco Mundial, México es uno de los países más vulnerables, por lo que nuestro territorio, población y economía están expuestos a consecuencias adversas. Por ello consideramos esencial el involucramiento en iniciativas que identifiquen oportunidades y aporten soluciones consistentes y eficientes a los riesgos derivados del cambio climático. Promover el interés en la transición a una economía baja en carbono, la resiliencia de los mercados, la mitigación del impacto de los desastres naturales, entre otros temas, es primordial para GFNorte.

#### • Biodiversidad

México es el cuarto país más megadiverso del mundo; alberga entre 10% y 12% de todas las especies de plantas y animales del planeta. Sin embargo, más de la mitad se encuentra bajo alguna categoría de riesgo debido a causas antropogénicas. Por lo tanto, resulta fundamental que dentro de las actividades y proyectos en los que intervenimos busquemos proteger las especies animales, vegetales, sus hábitats y ecosistemas para poder preservar el equilibrio y la riqueza natural de nuestro país.

“Al ser motores de desarrollo económico tenemos la responsabilidad de impulsar la atención en temas cuyas características representan retos sin precedente a nivel global y para México.”



► SRS 102-40

### Grupos de interés

Nuestros grupos de interés son un factor fundamental para el logro de los objetivos de negocio. Consideramos que es indispensable mantener una comunicación constante, abierta y transparente para cumplir con nuestros compromisos y fortalecer los lazos que nos unen.

La periodicidad de las interacciones depende de los canales establecidos con cada grupo; no obstante, nuestro enfoque se centra en la satisfacción de sus requerimientos.

► SRS 102-40 ► SRS 102-42 ► SRS 102-43 ► SRS 102-46

## DIÁLOGO CON GRUPOS DE INTERÉS

### COLABORADORES

Desarrollo laboral (capacitación técnica continua como un modelo para potenciar habilidades y liderazgo entre nuestros colaboradores), prácticas laborales y retención de talento.

- Intranet
- Correo electrónico
- Línea de apoyo Banorte
- Banorte TV
- Sistema de denuncia Ethic Points
- Portal de Desarrollo de recursos humanos
- Encuesta de clima organizacional
- Revista sindical

 Recursos Humanos

### INVERSIONISTAS

Gobierno Corporativo; cobertura, expansión y ética del negocio; información financiera; administración de riesgos y aspectos de sustentabilidad (impactos y contribuciones socioambientales).

- Reporte anual
- Circular Única CNBV
- Informe anual
- Reportes trimestrales
- Asamblea de accionistas
- Boletines
- Línea de atención telefónica
- Correo electrónico
- Página web

 Relaciones con Inversionistas  
Relaciones con 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, anticorrupción, oferta y publicidad de productos y servicios conforme a la normatividad.

- Reporte anual
- Circular Única CNBV
- Informe anual
- Reportes trimestrales
- Asamblea de accionistas
- Boletines
- Página web

 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).

- Sucursales Banca por internet
- Línea de atención telefónica
- Banorte Unidad Especializada de Consultas y Reclamaciones
- Página web
- Redes sociales
- Encuestas de satisfacción
- Publicidad en medios

 Área Comercial, Mercadotecnia  
Unidad Especializada de Consultas y Reclamaciones

### PROVEEDORES

Requisitos y estándares, selección de insumos, creación de valor, políticas ambientales y sociales adoptadas por institución.

- Teléfono
- Correo electrónico
- Concursos de licitación
- Reuniones

 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.

- Teléfono
- Correo electrónico
- Página web
- Redes sociales
- Reuniones y visitas

 Comunicación y Relaciones Institucionales

### OSC

Impacto en cambio climático y capital natural, derechos humanos, apoyos económicos o en especie, alianzas estratégicas y participación en grupos de trabajo.

- Teléfono
- Correo electrónico
- Página web
- Redes sociales
- Reuniones y visitas

 Sustentabilidad e Inversión Responsable  
Fundación Banorte

### COMUNIDAD

Gestión de responsabilidad social, manejo de recursos naturales, 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.

- Teléfono
- Correo electrónico
- Página web
- Redes sociales
- Visitas a comunidades
- Reuniones

 Sustentabilidad e Inversión Responsable  
Fundación Banorte

### ENTIDADES GUBERNAMENTALES

Cumplimiento de la legislación, acuerdos de compensación a colaboradores con el sindicato, gestión ambiental (en temas como agua y residuos, impactos en biodiversidad, emisiones a la atmósfera), colaboraciones de impacto social.

- Comités
- Participación en foros
- Reuniones
- Teléfono
- Correo electrónico
- Página web

 Sustentabilidad e Inversión Responsable  
Fundación Banorte

Frecuencia de la interacción con los grupos de interés:

- **Constante**
- **Periódica** (semanal, mensual, bimestral, trimestral, semestral o varias veces en el año)

- **Anual**

 **ÁREA DE ENLACE**



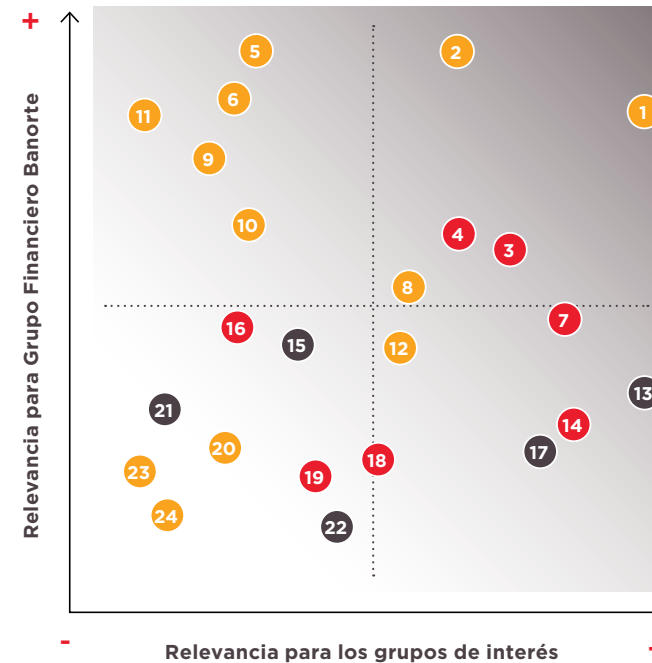
► SRS 102-47 ► SRS 102-49

## Materialidad

En GFNorte nos interesa conocer las opiniones e inquietudes que nuestros grupos de interés manifiesten en materia de sustentabilidad. Por esta razón, a partir de sus opiniones externas e internas desarrollamos una matriz de materialidad que nos permite observar la relevancia que tienen los distintos temas que abordamos en el ejercicio de nuestras actividades.

A partir de los resultados de esta práctica priorizamos los temas que son más relevantes para todos, a fin de definir e implementar acciones que contribuyan a la mejora de nuestro desempeño.

## MATRIZ DE MATERIALIDAD



- |  |   |
|--|---|
| 1 Gestión integral de riesgos  | 13 Inversión responsable                                      |
| 2 Gobierno Corporativo   | 14 Inclusión financiera                                       |
| 3 Cumplimiento   | 15 Educación y cultura financiera                             |
| 4 Prácticas responsables de servicio al cliente                      | 16 Accesibilidad a productos y servicios para clientes        |
| 5 Atracción y retención de talento                                   | 17 Financiamiento de infraestructura y proyectos sustentables |
| 6 Desarrollo de Capital Humano                                       | 18 Desarrollo de las comunidades                              |
| 7 Apoyo al desarrollo económico                                      | 19 Cadena de valor  |
| 8 Anticorrupción y prevención de lavado de dinero                    | 20 Diversidad e inclusión                                     |
| 9 Seguridad de la información  | 21 Gestión de marca y reputación                              |
| 10 Ética e integridad  | 22 Financiamiento de actividades controversiales              |
| 11 Tecnología e innovación en el desarrollo de productos y servicios | 23 Gestión de agua, residuos y papel                          |
| 12 Ecoeficiencia energética  | 24 Procesos de compra internos                                |
- Impacto interno   
 ● Impacto externo   
 ● Impactos interno y externo

## Objetivos de Desarrollo Sostenible

Estamos trabajando en distintas iniciativas considerado alinear cada una de ellas a las metas establecidas en los 17 Objetivos del Desarrollo Sustentable (ODS), de la Agenda 2030 del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).



►SRS 102-11 ►SRS 102-12 ►FS-2 ►FS-3 ►FS-5

### Gestión de riesgos ambientales y sociales

Reconociendo la importancia que tiene el respeto a los derechos humanos, el cuidado de los recursos naturales y la mitigación del cambio climático, en GFNorte estamos comprometidos con evitar, minimizar, restaurar y compensar los impactos adversos. Por este motivo, un aspecto vital dentro de nuestras operaciones de inversión y financiamiento es la gestión de riesgos sociales y ambientales.

### Inversión responsable

Siguiendo nuestro nuevo Modelo de Sustentabilidad buscamos implementar distintas estrategias para gestionar los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) potenciales de nuestra actividad. Al respecto, en marzo de 2017 nos convertimos en el primer grupo financiero en México en formar parte de los Principios de Inversión Responsable (PRI, por sus siglas en inglés). Al ser signatarios de esta iniciativa, nos hemos comprometido a integrar criterios ASG dentro de nuestro proceso de inversión para apoyar la toma de decisiones y la transición a una economía baja en carbono que cubra las necesidades del modelo económico actual y que además genere un impacto financiero positivo en nuestro portafolio de inversión.

Los PRI surgen a partir de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Ambiente (PNUMA) y del Pacto Mundial, con el objetivo de mejorar la capacidad de los inversionistas para cumplir los compromisos con los beneficiarios, así como alinear las actividades de inversión con los intereses más amplios de la sociedad, siguiendo seis principios:

- Incorporar las cuestiones ASG a nuestros procesos de análisis y de toma de decisiones en lo que se refiere a inversiones.
- Ser pioneros en incorporar las cuestiones ASG a nuestras prácticas y políticas de propiedad.
- Buscar una divulgación transparente de las cuestiones ASG por parte de las entidades en las que invertamos.
- Promover la aceptación y aplicación de los principios en el sector de las inversiones.
- Trabajar en conjunto para mejorar nuestra eficacia en la aplicación de los principios.
- Reportar nuestra actividad y progreso en la aplicación de los principios.

En este primer año de adhesión, nuestros esfuerzos se enfocaron en el cuarto principio, y se promovió la aceptación y la aplicación de todos.

Asimismo, en julio de 2017, GFNorte se sumó al llamado de un grupo de 390 inversionistas globales que representan \$22 billones de dólares en activos, para que los líderes del G20 mantengan sus compromisos del Acuerdo de París.

Los inversionistas solicitaron a los líderes globales:

- Continuar con el respaldo y la implementación del Acuerdo de París, como hicieron los líderes del G7 en junio pasado.
- Dirigir las inversiones hacia una economía con bajos niveles de emisiones de carbono.
- Implementar reportes financieros que consideren expresamente aspectos climáticos.

En octubre de este mismo año, en conjunto con PRI, Ecovalores, Moody's Investors Services y WBCSD llevamos a cabo los eventos Introducción a la Inversión Responsable y Mesa Redonda con el propósito de difundir en México las prácticas de inversión responsable, explorar el panorama internacional y promover la adhesión de más instituciones financieras a los PRI. Contamos con la asistencia y participación de 44 representantes de distintas instituciones financieras, empresas del sector privado y OSC.



►SRS 102-12 ►FS-5

### Sistema de Gestión de Riesgo Social y Ambiental (SEMS) para financiamientos

Desde 2012 contamos con nuestro propio Sistema de Gestión de Riesgo Ambiental y Social (SEMS, por sus siglas en inglés) para analizar los riesgos e impactos ambientales y sociales que generan las actividades que financiamos.

El SEMS se basa en los estándares de gestión de riesgos más importantes a nivel mundial, tales como las Normas de Desempeño de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) y los Principios de Ecuador.

De esta forma promovemos que los proyectos de nuestra cartera crediticia manifiesten la menor afectación posible, se desarrollen de manera socialmente responsable y apliquen prácticas ambientales rigurosas.

El SEMS obedece a un proceso de identificación, categorización, evaluación y gestión de riesgos que opera de forma paralela a los procedimientos crediticios y que actualmente incluye el portafolio de Banca Corporativa, Banca Empresarial y Financiamiento Estructurado.

A lo largo de nuestro proceso de análisis detectamos los riesgos ambientales y sociales potenciales de los créditos haciendo uso de nuestra lista de exclusión, los clasificamos según su grado de afectación y seleccionamos aquellos que cumplen con los criterios para ser evaluados. Así, los financiamientos mayores a \$1 millón de dólares son examinados bajo las Normas de Desempeño, y las transacciones cuyos montos exceden los \$10 millones de dólares son analizadas bajo los Principios de Ecuador.

Durante la evaluación de los proyectos, verificamos que cumplan con la legislación nacional y con los lineamientos internacionales. Adicionalmente, damos seguimiento a los proyectos de mayor riesgo con revisiones anuales de los planes de acción de los clientes, asesoría periódica, monitoreo reputacional y visitas en campo.

El SEMS se encuentra a cargo del Área de Riesgo Socioambiental (ARSA), que pertenece a la Dirección Especialista de Sustentabilidad e Inversión Responsable y está constituida por un equipo de cuatro personas con formación y experiencia especializadas en materia ambiental y social en temas como:

- Impacto ambiental y social
- Control y prevención de la contaminación
- Biodiversidad
- Comunidades rurales e indígenas
- Seguridad y salud en el trabajo
- Cumplimiento normativo
- Capacitación

Además, el SEMS es apoyado por los Champions de Sustentabilidad, un grupo de colaboradores del Área de Crédito y Negocio que fungen como vínculo entre el ARSA y las áreas de negocio del Banco para promover la adecuada gestión de riesgos e impactos a nivel nacional.

Para atender a nuestros grupos de interés, el ARSA pone a disposición el correo electrónico: [sems@banorte.com](mailto:sems@banorte.com)

### PROCESO DE ANÁLISIS DE RIESGO SOCIAL Y AMBIENTAL, SEMS





► FS-5 ► FS-10 ► FS-11

### Proceso de análisis

Durante 2017 realizamos una minuciosa revisión del proceso de análisis de riesgo social y ambiental para redefinir los procedimientos y criterios de operación que permitieran incrementar su eficiencia.

- Actualizamos internamente el manual del SEMS y su proceso normado en 2015.
- Ampliamos la cobertura del SEMS para financiamientos menores a \$1 millón de dólares con alto potencial de impacto mediante la denominada Evaluación SEMS.
- Actualizamos nuestro catálogo de Códigos de Actividad Sectorial (CAS) con 86 nuevos códigos para actividades económicas sustentables.

#### CRÉDITOS ANALIZADOS 2017

Categoría de riesgo socioambiental	Créditos
Alto	21
Medio	1,646
Bajo	2,093
<b>Total</b>	<b>3,760</b>

“Emitimos un total de 361 recomendaciones para el sector de la construcción, agronegocios e infraestructura, en su gran mayoría.”

#### EVALUACIÓN DE PROYECTOS 2017

Marco de evaluación	Proyectos			
	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Total
Evaluación SEMS	0	5	0	5
Normas de desempeño	1	11	103	115
Principios de Ecuador	4	11	33	48
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>27</b>	<b>136</b>	<b>168</b>

#### FINANCIAMIENTOS AUTORIZADOS POR SECTOR Y MARCO DE EVALUACIÓN

Sector	Evaluación SEMS	Normas de Desempeño	Principios de Ecuador	Total
Minería	0	1	0	1
Petróleo y gas	0	1	2	3
Químicos	1	1	1	3
Construcción	2	88	27	117
Manufactura	0	3	2	5
Agronegocios	0	14	2	16
Energía	0	0	4	4
Forestal	2	3	0	5
Infraestructura	0	2	3	5
Turismo	0	2	7	9
Otro	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>115</b>	<b>48</b>	<b>168</b>

### Resultados SEMS 2017

Dando cumplimiento a nuestros criterios de análisis, elaboramos 32 rigurosas debidas diligencias para los proyectos de categorías A y B. Todos los proyectos de categoría C fueron gestionados mediante recomendaciones para los clientes, con base en las Guías Sectoriales de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de la IFC. Emitimos un total de 361 recomendaciones para el sector de la construcción, agronegocios e infraestructura en su gran mayoría.

De la misma forma, en 2017 logramos consolidar 15 visitas al sitio de los proyectos, en conjunto con las áreas de Crédito y Negocio, lo cual refleja el interés de nuestros tomadores de decisiones en la gestión de riesgos, así como la cada vez más notable participación del ARSA en los procesos de negocio. Los sectores predominantes en el financiamiento de dichos proyectos fueron construcción, agronegocios y turismo.

#### GESTIÓN DE PROYECTOS 2017

Debidas diligencias	32
Recomendaciones	361
Visitas a sitio	15

► FS-4

**Capacitación**

El área de Crédito y Negocio tiene un rol clave en la gestión de riesgos ambientales y sociales de GFNorte. Por lo tanto, la sensibilización y el desarrollo de competencias en estos aspectos resulta fundamental. Atendiendo esta necesidad, la propia ARSA de Banorte impartió capacitación a analistas, ejecutivos y directores en modalidades presencial, en línea y vía telefónica. Y por segundo año consecutivo, continuamos con la publicación mensual del boletín informativo SEMS en breve, logrando llegar a 15,278 colaboradores.

Logramos capacitar a 375 colaboradores a través de más de 571.75 horas invertidas en la revisión de temas relacionados con:

- La sustentabilidad en el sector financiero
- Gestión de riesgos e impactos ambientales y sociales
- Clientes sustentables y responsables
- Riesgo reputacional
- Sectores sensibles
- Funcionamiento del SEMS
- Casos de riesgo ambiental y social relevantes

**Interacción con las áreas de negocio**

El área de Crédito y Negocio, además de tener una participación crucial en el proceso de análisis de riesgos sociales y ambientales, es una de las principales partes interesadas. Los Comités de Crédito son los responsables de la toma de decisiones para el financiamiento, por lo que comunicar efectivamente los hallazgos de las diligencias realizadas es un requerimiento imperante.

Con el respaldo de nuestro principal aliado, el área de Crédito Selectivo, incorporamos una sección denominada Riesgo Socioambiental dentro del Estudio de Crédito de los Financiamientos, con el objetivo de informar los resultados de dicho análisis, así como las recomendaciones y condicionantes establecidas por el ARSA. Con esto, mejoramos la interacción con los tomadores de decisiones y garantizamos el flujo adecuado y oportuno de información.

**CAPACITACIÓN SEMS 2017**

Modalidad	Recurso	Duración horas	Número de colaboradores	Público	Frecuencia
Presencial	Presentaciones	2	12	Champions de Sustentabilidad	Anual
		1	117	Área de Crédito y Negocio (nuevo ingreso)	Trimestral
Virtual	SEMS e-learning	2	211	Área de Crédito y Negocio	Anual
Vía telefónica	Formación y experiencia del ARSA	0.25	353	Área de Crédito y Negocio	Diaria
<b>Total</b>		<b>5.25</b>	<b>693</b>		

►FS-8

**Financiamiento de energías limpias**

GFNorte participa activamente en el financiamiento de generación de energía eléctrica proveniente de fuentes renovables desde 2012. Hemos financiado 11 proyectos con una capacidad de generación de 1,190 MW, de los cuales 647 provienen de energía eólica, 433 de fotovoltaica y 110 de cogeneración con gas natural en ciclo abierto. Dichos proyectos representan un monto de inversión de \$1,087 millones de dólares, del cual GFNorte ha financiado \$479 millones de dólares, equivalentes a 44% de las inversiones. Nuestra estrategia pretende aprovechar las oportunidades que la reforma energética ha generado para el mercado de energía eléctrica, por lo cual hemos consolidado nuestra vinculación con inversionistas, el gobierno federal y la banca, con el firme compromiso de extender el financiamiento y la inversión en energías limpias.

“GFNorte participa activamente en el financiamiento de generación de energía eléctrica proveniente de fuentes renovables desde 2012.”

**Bonos verdes**

En 2017 Banobras colocó en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) el primer Bono Sustentable de la Banca de Desarrollo en América Latina por \$10 mil millones de pesos, solo para proyectos que brinden beneficios al medio ambiente y a la sociedad. Banorte, a través del área de Banca de Inversión de Casa de Bolsa Banorte Ixe, fungió como uno de los tres intermediarios colocadores, brindando asesoría y distribuyendo el instrumento en el mercado con inversionistas en general.

Sin duda, esta iniciativa demuestra el compromiso conjunto del sistema financiero para impulsar la mitigación del cambio climático y el bienestar social que México se ha planteado.





► SRS 102-12

## Participación en iniciativas

Como líderes en sustentabilidad, en GFNorte nos interesa promover buenas prácticas para el sector financiero, impulsar proyectos y mantenernos actualizados en temas de relevancia nacional e internacional; por ello participamos activamente en diversas iniciativas.

### Iniciativas nacionales

- **Asociación de Banqueros de México, ABM**

Desde 2015 formamos parte de los Comités de Responsabilidad Social, Educación Financiera y de Sustentabilidad, y somos signatarios del Protocolo de Sustentabilidad de la ABM. Durante 2017 asistimos a reuniones sobre educación financiera, sistemas de administración de riesgos y bonos verdes, entre otros.

- **Alianza Mexicana para la Biodiversidad y Negocios, AMEBIN**

La AMEBIN es una iniciativa creada en 2016 dentro del marco de la COP 13 de Biodiversidad, en la que grandes empresas, instituciones financieras, organizaciones de la sociedad civil y agencias de cooperación internacional promueven la acción hacia la conservación, el uso sustentable y la restauración de la biodiversidad. Desde entonces, formamos parte de las empresas del sector privado que cuentan entre sus objetivos a la biodiversidad, formando parte de los grupos de trabajo de la Alianza y asistiendo periódicamente a los eventos que de ella se han desprendido.

- **Programa GEI México (2013)**

Participamos por quinto año consecutivo en el Programa GEI México de la SEMARNAT.

- **Acuerdo de Biodiversidad y Negocios (2016)**

Iniciativa de la Convención sobre Diversidad Biológica y el Gobierno de México creada para llamar la atención

de empresas e instituciones financieras respecto a la importancia de la biodiversidad, los servicios ecosistémicos y la urgencia de emprender acciones para evitar la pérdida e impulsar su conservación. Dicha iniciativa está alineada al Plan Estratégico 2011-2020 y las Metas de Aichi para la Diversidad Biológica.

### Iniciativas internacionales

- **Global Reporting Initiative, GRI (2009)**

Herramienta internacional para reportar y comunicar de forma estandarizada las acciones de sustentabilidad de la empresa, en función de temas económicos, ambientales y sociales.

- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2011)**

Iniciativa internacional que impulsa la implementación de 10 Principios universalmente aceptados para promover la Responsabilidad Social Corporativa.

- **CDP (2011)**

A través de CDP se promueve la sensibilización en materia de cambio climático en México y América Latina. En GFNorte reportamos nuestro desempeño relativo a emisiones, dando prueba de nuestras acciones ante el cambio climático en los rubros de divulgación, transparencia, gestión y liderazgo.

- **Declaración de Capital Natural (2012)**

Iniciativa del sector financiero de carácter voluntario creada en la Cumbre de la Tierra Río +20 que reconoce el papel de los recursos naturales en la economía mediante su integración en productos y servicios financieros.

- **Principios de Ecuador (2012)**

Estándares dentro del sector financiero para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales de los financiamientos.

En octubre de 2017 asistimos a la reunión anual de los Principios de Ecuador, un evento que concentra a todos los miembros signatarios del mundo con el fin de compartir experiencias y promover la aplicación de las mejores prácticas de la gestión de riesgos. La reunión anual de los Principios de Ecuador tuvo lugar en Sao Paulo, Brasil y también contó con la participación de la Comunidad Global de Aprendizaje de la IFC, creada para brindar asesoría y capacitación en cuanto a la aplicación de las Normas de Desempeño.

- **Iniciativa Financiera del Programa Ambiental de las Naciones Unidas, UNEP FI (2013)**

Iniciativa que tiene como objetivo identificar, promover y fomentar la adopción de las mejores prácticas de sustentabilidad en todos los niveles de las operaciones de las instituciones financieras. Participamos en la Mesa Redonda Regional de Finanzas Sostenibles para América Latina y el Caribe organizada por la UNEP FI que se llevó a cabo en septiembre de 2017. Tuvimos el privilegio de presentar nuestra experiencia sobre los criterios que una institución financiera debe considerar para integrar la sustentabilidad en sus procesos.

- **Objetivos del Desarrollo Sostenible, ODS (2015)**

Iniciativa global propuesta por las Naciones Unidas y con meta a 2030, que agrupa un conjunto de 17 objetivos para eliminar los problemas que enfrenta la humanidad en temas ambientales, sociales y de gobernanza, buscando asegurar la prosperidad mediante el desarrollo sostenible.

- **Principios de Inversión Responsable, PRI (2017)**

Iniciativa que dispone seis principios que buscan mejorar la capacidad para cumplir los compromisos con los beneficiarios y alinear las actividades de inversión con temas de ASG.

► SRS 102-12

### Adhesión a índices nacionales e internacionales

La profundidad y el alcance de la ejecución y divulgación de nuestras prácticas nos han posicionado como empresa líder en sustentabilidad en Latinoamérica, razón por la cual hemos sido distinguidos con múltiples reconocimientos que nos han colocado dentro de distintos índices nacionales e internacionales.

- **IPC Sustentable (2011)**, Bolsa Mexicana de Valores (BMV): Conformado por 30 empresas mexicanas líderes.
- **Índice de Sustentabilidad de Mercados Emergentes Dow Jones (2013)**, Bolsa de Nueva York: Integrado por 80 empresas (12 mexicanas), de 20 mercados emergentes basado en criterios económicos, medioambientales y sociales de largo plazo.
- **Índices de Mercados Emergentes de Euronext Vigeo-Eiris (2016)**, principal operador bursátil europeo: Reconoce a las 70 empresas de países emergentes (cuatro mexicanas) con las más avanzadas prácticas en materia de sustentabilidad.
- **Índices de Mercados Emergentes de FTSE4Good (2016)**, Bolsa de Londres: Compuesto por 508 empresas (24 mexicanas), evalúa acciones en temas de cambio climático, estándares laborales y manejo de riesgos, entre otros.
- **Índice de Mercados Integrados de Latinoamérica (MILA)**, de la Alianza del Pacífico de Dow Jones (2017), Bolsa de Nueva York: Integrado por 42 empresas de Chile, Colombia, México y Perú (ocho mexicanas), con las calificaciones más altas en prácticas ambientales, sociales y de Gobierno Corporativo.
- **Índice de Equidad de Género de Bloomberg (2017)**, Bolsa de Nueva York: Compuesto por 54 empresas de América (dos mexicanas), proporciona el análisis del compromiso con la equidad de género en el lugar de trabajo.
- **Index Americas (2017)**  
Primer índice de sustentabilidad creado por un banco multilateral de desarrollo (Banco Interamericano de Desarrollo - BID y BID Invest): conformado por 100 empresas que operan en América Latina y el Caribe.

“La profundidad y el alcance de la ejecución y divulgación de nuestras prácticas nos han posicionado como empresa líder en sustentabilidad en Latinoamérica.”



## Reconocimientos

Durante 2017 obtuvimos los siguientes reconocimientos:

- **Empresa Líder en Sustentabilidad de México**, Agenda Líderes Sustentables 2020 ALAS20.
- Segundo lugar en **Empresa Líder en Gobierno Corporativo**, ALAS20.
- **Mejor Gobierno Corporativo**, revista Ethical Boardroom.
- Distinción a nuestro Presidente del Consejo de Administración, Carlos Hank González, como **Consejero de Institución Líder en Inversiones Responsables** por su liderazgo al integrar la sustentabilidad en los negocios del Grupo y los Principios de Inversión Responsable dentro de las operaciones de Afore XXI Banorte, ALAS20.
- **Empresa Socialmente Responsable**, Centro Mexicano de la Filantropía (CEMEFI).

## Reconocimiento GEI2

Avala nuestro compromiso con la evaluación, contabilidad y reporte de emisiones, otorgado por el Programa GEI México de la SEMARNAT.

## Liderazgo en el Programa de Cambio Climático de CDP Latinoamérica

Por tercer año consecutivo, fuimos distinguidos por CDP, obteniendo la calificación A- en el cuestionario CDP Climate Change 2017.

## INICIATIVAS Y RECONOCIMIENTOS

### INICIATIVAS



### ÍNDICES



# ÍNDICE DE CONTENIDOS **GRI**

► SRS 102-55

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	102-1		7	Nombre de la organización	Somos Banorte	
	102-2		7	Actividades, marcas, productos y servicios	Somos Banorte	
✓	102-3		136	Ubicación de la sede	Contacto	
	102-4		10	Ubicación de las operaciones	Somos Banorte	
✓	102-5		7, 18, 136	Propiedad y forma jurídica	Somos Banorte Capital Financiero Contacto	
	102-6		7, 10	Mercados servidos	Somos Banorte	
	102-7		7, 37	Tamaño de la organización	Somos Banorte Capital Humano	
✓	102-8		37	Información sobre empleados y otros trabajadores	Capital Humano Banorte no reportará todos los requerimientos del indicador 102-8. La estrategia de la compañía no gestiona la información con base en la metodología GRI Standards; la información reportada se basa en la materialidad de Banorte.	Objetivo 8.- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
✓	102-9	✓	51	Cadena de suministro	Capital Social	
	102-10		3, 5	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Mensaje del Presidente del Consejo de Administración Mensaje del Director General	

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	102-11		89	Principio o enfoque de precaución	<p>Líderes en sustentabilidad</p> <p>En el campo de las inversiones, en 2017 firmamos los Principios de Inversión Responsable para atender riesgos de tipo ambiental, social y de gobernanza en nuestros portafolios de inversión.</p> <p>No se cuenta con estudios sobre riesgos e impacto ambiental para nuevas inversiones o productos; sin embargo se toman medidas en la construcción de nuevas sucursales para la mitigación del impacto al medio ambiente como:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Separación de residuos sólidos</li><li>• Utilización de agua tratada</li><li>• Reutilización del agua</li><li>• Captación del agua de lluvia</li><li>• Uso de Sanitarios ecológicos</li><li>• Uso de Materiales fabricados con material reciclado</li><li>• Uso de Pintura vinílica libre de compuestos de plomo</li><li>• Sistema de control de iluminación y encendido y apagado de equipos de aire acondicionado.</li><li>• Instalación de luminarias con bajo consumo de energía eléctrica</li></ul>	
	102-12	✓	69, 89,90, 94, 95	Iniciativas externas	<p>Capital Natural</p> <p>Líderes en Sustentabilidad</p>	

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	102-13		-	Afiliación a asociaciones	<p>GFNorte tiene una presencia activa en diferentes asociaciones, a través de sus correspondientes unidades de negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asociación de Bancos de México</li><li>• Asociación Mexicana de Afores</li><li>• Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros</li><li>• Asociación Mexicana de Sociedades Financieras de Arrendamiento</li></ul> <p>Crédito y Factoraje</p> <p>AFORE XXI Banorte es miembro de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro</li><li>• Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos</li><li>• Asociación Mexicana de Afores</li></ul>	
	102-14		3, 5, 85	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	<p>Mensaje del Presidente del Consejo de Administración</p> <p>Mensaje del Director General</p> <p>Líderes en Sustentabilidad</p>	
	102-15		3, 5, 14, 72, 85	Principales impactos, riesgos y oportunidades	<p>Mensaje del Presidente del Consejo de Administración</p> <p>Mensaje del Director General</p> <p>Cómo Creamos Valor</p> <p>Gobierno Corporativo</p> <p>Líderes en Sustentabilidad</p>	
	102-16		14, 72	Valores, principios, estándares y normas de conducta	<p>Gobierno Corporativo</p> <p>Cómo Creamos Valor</p> <p>Para conocer nuestro Código de Conducta visite: <a href="https://www.banorte.com/codigodeconducta">https://www.banorte.com/codigodeconducta</a></p>	<p><b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>



MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	102-17	✓	-	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	Todos los colaboradores tienen acceso a Ethic Points, un sistema de denuncia interno y externo que brinda transparencia en los temas de ética y legalidad. Para conocer nuestro Código de Conducta visite: <a href="https://www.banorte.com/codigodeconducta">https://www.banorte.com/codigodeconducta</a>	<b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
✓	102-18	✓	72	Estructura de gobernanza	<p>Gobierno Corporativo</p> <p>El Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de GFNorte, así como la entidad que toma las acciones necesarias para asegurar un sano Gobierno Corporativo, salvaguardando así los intereses de los accionistas, clientes, colaboradores, proveedores y las comunidades a las que sirve.</p> <p>En GFNorte se han establecido como comités de apoyo al Consejo de Administración el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, el Comité de Políticas de Riesgo, el Comité de Recursos Humanos y el Comité de Nominaciones, los cuales se conforman por miembros independientes del Consejo de Administración y, en algunos de ellos, por funcionarios de la propia Institución, de conformidad con la regulación aplicable.</p>	
✓	102-19		85	Delegación de autoridad	Líderes en Sustentabilidad	
✓	102-20		72, 85	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	Somos Banorte Líderes en Sustentabilidad	
✓	102-21		85	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	<p>Líderes en Sustentabilidad</p> <p>La relación y el 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.</p>	<b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	102-22		73	Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Gobierno Corporativo	<p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>
✓	102-23		-	Presidente del máximo órgano de gobierno	El Licenciado Carlos Hank González no ocupa ningún cargo como funcionario de GFNorte con responsabilidades operativas.	<p><b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>
✓	102-24		-	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Para mayor Información, consultar: <a href="https://www.banorte.com/gobiernocorporativo">https://www.banorte.com/gobiernocorporativo</a>	<p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	102-25	✓	-	Conflictos de interés	<p>Extracto del Código de Conducta: <a href="https://www.banorte.com/codigodeconducta">https://www.banorte.com/codigodeconducta</a></p> <p>“Los consejeros, funcionarios y colaboradores deberán en todo momento evitar tomar acciones que puedan contraponerse, o que den la imagen de que se contraponen, con los legítimos intereses de GFNorte. En especial, se deberá tener particular cuidado en evaluar la posibilidad de caer en un conflicto de intereses en las relaciones de negocios o personales que se puedan tener con clientes, proveedores, asociados o competidores (incluyendo sus consejeros, funcionarios y colaboradores) de GFNorte. Los consejeros, funcionarios o colaboradores de GFNorte que tengan conocimiento directo o indirecto de un acto irregular, conflicto de intereses o incumplimiento a la normatividad que pueda constituir o llegue a significar un daño o quebranto para GFNorte, o bien, constituya el incumplimiento a cualquiera de los principios del presente Código de Conducta, deberán reportarlo, con discreción, a la Dirección General Adjunta de Contraloría, y/o a la Dirección Ejecutiva de Auditoría Operaciones de Banca y Filiales o bien, a través del sistema de denuncias y los canales electrónicos establecidos en la Institución.”</p> <p>Se establece un decálogo para facilitar un mejor entendimiento del objetivo, alcance, evaluación y obligatoriedad de su cumplimiento, mismo que se puede encontrar en: <a href="https://www.banorte.com/gobiernocorporativo">https://www.banorte.com/gobiernocorporativo</a> En adición a lo anterior, y de conformidad con los Artículos 64, 64 Bis y 64 Bis 1 y la Reglas Generales para los Grupos Financieros, las entidades financieras integrantes del Grupo Financiero deberán evitar conflictos de interés entre las mismas y sus respectivas unidades de negocios. El Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y los Comités de Auditoría de las entidades financieras, en su caso, implementarán un Sistema de Prevención de Conflictos de Interés y procurarán en todo momento que su funcionamiento sea acorde con las estrategias y fines de dichas entidades financieras, tomando las medidas preventivas y correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia detectada en un plazo razonable, atendiendo a las características de las referidas medidas.</p> <p>GFNorte se limita a comunicar los conflictos de interés, siendo tratados de manera interna.</p>	<p><b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>



MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	102-26		72	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	Gobierno Corporativo  En este sentido, dentro de las funciones del Consejo de Administración, se busca promover la responsabilidad social a través de los cambios en la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas y metas de la Sociedad. Lo anterior se ve reflejado en el Código de Conducta de GFNorte, mismo que fue aprobado por el Consejo de Administración y el cual se puede consultar en: <a href="https://www.banorte.com/codigodeconducta">https://www.banorte.com/codigodeconducta</a>	
	102-27		85	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Líderes en Sustentabilidad	
	102-28		72	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Gobierno Corporativo  El proceso de evaluación es interno y confidencial.	
	102-29		85	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	Líderes en Sustentabilidad  Dentro de las funciones del Consejo de Administración se asegura el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y revelación de riesgos y la operación relacionados con el negocio. Para el cumplimiento de dicha función, el Consejo de Administración se apoya en el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y en el Comité de Política de Riesgos; éstos a su vez verifican que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos y la revisión de las operaciones efectuadas por la Sociedad. A su vez, el Director General, a través de un informe trimestral, presenta al Consejo de Administración la situación que guarda cada uno de los riesgos identificados. De manera constante se proporciona a los miembros del Consejo de Administración información relevante sobre temas de gobierno corporativo, económicos, políticos, sociales y otros temas de relevancia que les permiten acrecentar su conocimiento y mantenerse actualizados sobre eventos actuales.	Objetivo 16.- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	102-30		85	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Líderes en Sustentabilidad  Dentro de las funciones del Consejo de Administración se asegura el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y revelación de riesgos y la operación relacionados con el negocio. Para el cumplimiento de dicha función, el Consejo de Administración se apoya en el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y en el Comité de Política de Riesgos; éstos a su vez verifican que se observen los mecanismos establecidos para el control de los riesgos y la revisión de las operaciones efectuadas por la Sociedad. A su vez, el Director General, a través de un informe trimestral, presenta al Consejo de Administración la situación que guarda cada uno de los riesgos identificados.	
	102-31		-	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	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.	Objetivo 4.- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.
✓	102-32		-	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	El Informe Anual 2017 de Grupo Financiero Banorte es aprobado por la Dirección Ejecutiva de Relación con Inversionistas.	
	102-33	✓	3, 5	Comunicación de preocupaciones críticas	Mensaje del Presidente del Consejo de Administración  Mensaje del Director General  Grupo Financiero Banorte S.A.B. de C.V. es una institución financiera listada en bolsa, que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, así como en diversas bolsas internacionales. En este sentido, en caso de un evento crítico que deba notificarse a los accionistas o terceros interesados, GFNorte tiene establecido un procedimiento para notificar a dichas instituciones los eventos relevantes relacionados con la misma.  Para mayor Información consultar: <a href="https://www.banorte.com/gobiernocorporativo">https://www.banorte.com/gobiernocorporativo</a>	

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	102-34		-	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	<p>Dentro de las facultades del Consejo de Administración se encuentra la de establecer las estrategias generales del Grupo Financiero, así como las estrategias generales para la gestión, conducción y ejecución del negocio de la Sociedad, Entidades Financieras y, en su caso, Subcontroladoras; así como vigilar, a través del Comité de Prácticas Societarias, la gestión y conducción de la Sociedad, de las Entidades Financieras, y en su caso, Subcontroladoras en las que ejerza el control dicha Sociedad, considerando la relevancia que tengan estas últimas en la situación financiera, administrativa y jurídica del Grupo Financiero en su conjunto, así como el desempeño de los Directivos Relevantes, en términos de lo establecido en los artículos 56 a 58 de la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras. El Consejo de Administración, en ejercicio de sus atribuciones, creó los siguientes Comités de Apoyo que le permiten analizar aquellos asuntos críticos que posteriormente serán presentados al Consejo de Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Comité de Auditoría y Prácticas Societarias</li><li>• Comité de Políticas de Riesgo</li><li>• Comité de Recursos Humanos</li><li>• Comité de Nominaciones</li></ul> <p>Dichos Comités se encuentran conformados por miembros del Consejo de Administración, con la participación de funcionarios de la propia Institución en algunos de ellos.</p>	
	102-35		-	Políticas de remuneración	<p>De conformidad con el artículo 44 de los Estatutos Sociales, el Comité de Nominaciones presentará a la aprobación de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, junto a la propuesta de designación de los miembros del Consejo de Administración, la propuesta de la remuneración que éstos deberán percibir por el ejercicio del cargo.</p>	
	102-36		72	Proceso para determinar la remuneración	<p>Gobierno Corporativo</p> <p>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.</p>	



MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	102-37	✓	-	Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración	El Comité de Nominaciones, dentro de sus atribuciones, contrató a un despacho especializado para realizar un estudio de las remuneraciones que perciben los consejeros a nivel nacional e internacional, así como dentro del ramo financiero, para así determinar la propuesta de remuneración de los miembros del Consejo de Administración de GFNorte que se presenta a la Asamblea General Ordinaria de Accionistas para su aprobación.	
	102-38		-	Ratio de compensación total anual	La relación que guardan los sueldos del personal directivo respecto del promedio de sueldo del resto de la plantilla es de 8.21 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 lado, 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 de personal para obtener el indicador.	
✓	102-39		-	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	En 2017 el incremento salarial porcentual de la retribución fue de 4.2% en las categorías de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> <li>• Mandos Medios</li> <li>• Operativos</li> </ul>	
	102-40	✓	86, 87	Lista de grupos de interés	Líderes en Sustentabilidad	
✓	102-41		43	Acuerdos de negociación colectiva	Capital Humano	<b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
	102-42	✓	87	Identificación y selección de grupos de interés	Líderes en Sustentabilidad Con base en el estudio de materialidad realizado en 2016 se identificaron grupos de interés internos y externos con base en la agenda social, ética y ambiental de GFNorte.	

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	102-43	✓	86,87	Enfoque para la participación de los grupos de interés	Líderes en Sustentabilidad	
	102-44	✓	85	Temas y preocupaciones clave mencionados	Líderes en Sustentabilidad Con base en el estudio de materialidad realizado en 2016 se identificaron los temas materiales internos y externos con base en la agenda social, ética y ambiental de GFNorte.	
	102-45	✓	7	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Somos Banorte	
	102-46	✓	85, 87	Definición de los contenidos de los informes y las coberturas del tema	Líderes en Sustentabilidad Materialidad y contexto de sustentabilidad, se encuentran en nuestro modelo de sustentabilidad. Inclusión de los grupos de interés: a través de este informe respondemos los temas relevantes para cada grupo de interés. Exhaustividad: el alcance de este informe incluye a todo GFNorte.	
	102-47	✓	85, 86, 88	Lista de temas materiales	Líderes en Sustentabilidad	
	102-48		7, 37, 63, 65, 66, 67, 68	Reexpresión de la información	Somos Banorte En 2017 se concretó la venta del Inter National Bank, por lo que su desincorporación generó la necesidad de reexpresión de la información en las siguientes secciones: • Capital Financiero • Capital Humano • Capital Natural	
	102-49		85, 88	Cambios en la elaboración de informes	Líderes en Sustentabilidad	
✓	102-50		-	Periodo objeto del informe	Este Informe Anual 2017 de Grupo Financiero Banorte, comprende el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2017.	
✓	102-51		-	Fecha del último informe	La edición inmediata anterior al presente es el Informe Anual 2016 de Grupo Financiero Banorte.	

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	102-52		-	Ciclo de elaboración de informes	Anual	
✓	102-53		136	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Contacto	
✓	102-54		135	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	<p>Nos apegamos a la opción de conformidad Exhaustiva, reportando los contenidos del Universal Standard 102 (contenidos generales), así como aquellos contenidos de los Topic-specific Standards (serie de los 200, 300 y 400) vinculados a los temas determinados como materiales. Respondemos también contenidos del Suplemento GRI del Sector Financiero.</p> <p>Asimismo, nos comprometemos a seguir trabajando en fortalecer el cumplimiento de los principios de elaboración del reporte, continuar con el ejercicio de materialidad y dar seguimiento a los temas materiales durante el transcurso del año.</p>	
✓	102-55	✓	97	Índice de contenidos GRI	Índice de Contenidos GRI	
✓	102-56		133	Verificación externa	<p>Se anexa Carta de Verificación expedida por Galaz Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C.</p> <p>Para conocer más detalles acerca del proceso de verificación externa, consulte el contenido de la Carta de Verificación.</p>	

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	103-1		18, 26, 37, 85	Explicación del tema material y su cobertura	<p>Capital Financiero</p> <p>Capital Humano</p> <p>Capital Infraestructura Tecnología</p> <p>Líderes en Sustentabilidad</p> <p>A través de la Dirección Especialista de Sustentabilidad e Inversión Responsable, se establecen las estructuras, los principios, y las directrices para la planificación, organización, ejecución, seguimiento, control y mejoramiento continuo de las iniciativas sociales que buscan el logro de los objetivos de desarrollo sostenible en donde participen activamente los diversos grupos de interés.</p> <p>Por esta razón, contamos con nuestras políticas social y ambiental como parte de la normatividad corporativa establecida para actuar ética, equitativa e imparcialmente en las circunstancias que involucren temas de sustentabilidad, de manera que sea confiable para los grupos de interés involucrados con Grupo Financiero Banorte y sus operaciones, mejorando así el desempeño empresarial, sus productos, servicios, y el posicionamiento de la empresa como una institución comprometida con México.</p>	
✓	103-2	✓	26, 38, 85	El enfoque de gestión y sus componentes	<p>Capital Humano</p> <p>Capital Infraestructura y Tecnología</p> <p>Líderes en Sustentabilidad</p>	



MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	103-3		18, 26, 37, 85	Evaluación del enfoque de gestión	<p>En GFNorte buscamos dar a conocer las iniciativas que dan respuesta a nuestros temas materiales, así como la evaluación a su gestión, siguiendo como guía el marco IR del International Integrated Reporting Council, IIRC. Estas iniciativas se pueden conocer en las siguientes secciones del informe:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capital Financiero</li><li>• Capital Humano</li><li>• Capital Natural</li><li>• Capital Social</li><li>• Capital Infraestructura Tecnología</li><li>• Capital Intelectual</li></ul> <p>Líderes en Sustentabilidad</p>	
✓	201-1	✓	18, 19	Valor económico directo generado y distribuido	<p>Capital Financiero</p> <p>El valor económico retenido no es material para este informe de GFNorte.</p> <p>Para mayor detalle, consultar los Estados Financieros Dictaminados 2017: <a href="https://www.banorte.com/estadosfinancieros2017">https://www.banorte.com/estadosfinancieros2017</a></p>	<p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 9.-</b> Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p>
	201-3		38, 41	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	Capital Humano	
✓	201-4			Asistencia financiera recibida del gobierno	<p>En 2017 Banorte no ha recibido ayudas por parte del gobierno en lo que se refiere a desgravaciones y créditos fiscales, subvenciones, exención de regalías, es decir, ayudas relacionadas con impuestos.</p>	
✓	202-1	✓	-	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	<p>Capital Humano</p> <p>Nuestros colaboradores son compensados sobre salarios superiores en 50% al salario mínimo establecido en la Ciudad de México en 2017.</p>	<p><b>Objetivo 1.-</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.</p> <p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	203-1		10, 11, 49, 50, 52	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	Somos Banorte Capital Social	<p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 7.-</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Objetivo 9.-</b> Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 11.-</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p>
✓	203-2		3, 5	Impactos económicos indirectos significativos	Mensaje del Presidente del Consejo de Administración Mensaje del Director General  Con base en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, GFNorte es una institución de importancia sistémica para la estabilidad del sistema financiero mexicano. Para mayor detalle, consultar: <a href="https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/bancos-de-importancia-sistemica">https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/bancos-de-importancia-sistemica</a>	<p><b>Objetivo 1.-</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.</p> <p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 17.-</b> Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	205-1		-	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	En GFNorte, contamos con el sistema de denuncias anónimas Ethic Points, el cual permite recibir denuncias procedentes de todo el grupo financiero, compuesto por 16 unidades: GFNorte, Territorios Norte, México Sur, México Norte, Occidente, Centro, Noroeste, Peninsular, Sur, Consumo, Empresarial, Banorte USA, Banorte - Ixe Securities, Casa de Bolsa, Almacenadora, Arrendadora, Factoraje, Seguros, Pensiones, Afore, Asistencia y Sólida. Las denuncias se clasifican por temas relacionados a Control Interno o Recursos Humanos.	

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	205-2	✓	-	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	<p>Durante 2017 actualizamos nuestro Código de Conducta en la cláusula de Prevención de Lavado de Dinero, con el fin de fortalecer nuestro compromiso contra el financiamiento y la inversión de actividades ilícitas. Esta actualización se comunicó a todos nuestros colaboradores a través de correos internos y en la intranet corporativa, validando su conocimiento mediante una firma electrónica. Como complemento, contamos con un sólido marco de políticas y un Manual de Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo en nuestro portal de Normatividad Institucional.</p> <p>Contamos con un sistema de denuncia llamado Ethic Points donde los consejeros, funcionarios y empleados que tengan conocimiento directo o indirecto de un acto de incumplimiento a la normatividad, pueden reportarlo a través de nuestra intranet o ingresando a la página del proveedor del sistema en internet. Las denuncias son revisadas dependiendo de su naturaleza, por las áreas de Contraloría, Recursos Humanos y Auditoría, siendo este último el administrador de la herramienta. Semestralmente el área de Auditoría informa al Comité de Auditoría la tendencia de recepción y las acciones tomadas para atenderlas.</p> <p>El objetivo de Ethic Points es asegurar que los usuarios puedan comunicarse, de forma segura y honesta, respecto a problemas e inquietudes relacionados con actividades ilegales o no éticas, conservando al mismo tiempo su anonimato y confidencialidad. Nuestro proveedor de Ethic Points está certificado como Safe Harbor a través del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, al contar con las medidas de seguridad para tratar iniciativas de privacidad de la Unión Europea y otras directrices de privacidad a nivel mundial.</p> <p>Además contamos con capacitación en línea referente a prevención de lavado de dinero donde se han capacitado a 20,310 colaboradores, lo que representa un 68% en temas de prevención de lavado de dinero en GFnorte. (No incluye órganos de Gobierno).</p>	
✓	205-3		-	Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas	Durante 2017 no se registró ningún caso de corrupción.	



MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	301-1	✓	67	Materiales utilizados por peso o volumen	Capital Natural	
	302-1	✓	63	Consumo energético dentro de la organización	Capital Natural	<p><b>Objetivo 7.-</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p>
	302-3	✓	63	Intensidad energética	Capital Natural	<p><b>Objetivo 7.-</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	302-4	✓	63, 64	Reducción del consumo energético	Capital Natural	<p><b>Objetivo 7.-</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p>
	303-1		68	Extracción de agua por fuente	Capital Natural	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p> <p><b>Objetivo 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	304-1		69	Centros de operaciones en propiedad, arrendados o gestionados ubicados dentro de o junto a áreas protegidas o zonas de gran valor para la biodiversidad, fuera de áreas protegidas	Capital Natural	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p> <p><b>Objetivo 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	304-4		-	Especies que aparecen en la Lista Roja de la UICN y en listados nacionales de conservación, cuyos hábitats se encuentren en áreas afectadas por las operaciones	Entre las 72 especies de plantas mexicanas que habitan nuestra Azotea Verde, 18 de ellas forman parte de la norma NOM-059-SEMARNAT-2010 de protección ambiental: Agave titanota, Agave victoriae-reginae, Ariocarpus kotschoubeyanus, Ariocarpus retusus, Astrophytum capricorne, Astrophytum myriostigma, Astrophytum ornatum, Cephalocereus senilis, Coryphantha elephantidens, Echeveria elegans, Echeveria laui, Echinocactus grusonii, Echinocactus platyacanthus, Ferocactus hystrix, Graptopetalum macdougallii, Mammillaria bocasana, Mammillaria plumosa y Thelocactus bicolor.	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p> <p><b>Objetivo 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>



MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	305-1	✓	64, 65	Emisiones directas de GEI (alcance 1)	Capital Natural	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p> <p><b>Objetivo 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	305-2	✓	64, 65	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	Capital Natural	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p> <p><b>Objetivo 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>
	305-3	✓	64, 66, 67	Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	Capital Natural	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	305-4	✓	64, 65	Intensidad de las emisiones de GEI	Capital Natural	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p>
	305-5	✓	64	Reducción de las emisiones de GEI	Capital Natural	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 6.-</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p> <p><b>Objetivo 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	305-6	✓	67	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	Capital Natural	
	306-2	✓	68	Residuos por tipo y método de eliminación	Capital Natural	
	307-1	✓	-	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	Durante 2017, GFNorte no recibió multas ambientales.	<p><b>Objetivo 11.-</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 12.-</b> Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p>
✓	308-1	✓	51	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	Capital Social No se tienen acuerdos de inversión. En cuanto a proveedores, contamos con 547 contratos, lo que representa un 41.9%, en los que declaran su compromiso de conocimiento y cumplimiento a los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique que estén adheridos).	<p><b>Objetivo 17.-</b> Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.</p>
✓	401-1	✓	37, 43	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Capital Humano	<p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
✓	401-2		38, 41	Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	Capital Humano	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>



MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	403-1		42	Representación de los trabajadores en comités formales de salud y seguridad	<p>Capital Humano</p> <p>Durante 2017 se capacitó a 3,587 colaboradores, lo que representa 19% de la platilla, que son brigadistas en edificios y sucursales de GFNorte en temas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeros auxilios</li> <li>• Evacuación y manejo de crisis</li> <li>• Control y combate de incendios</li> <li>• Maniobra de Heimlich</li> </ul>	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
✓	403-2		-	Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, ausentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	<p>Tasa de ausentismo de colaboradores masculino y femenino: correspondió a 0.018 días durante 2017.</p> <p>Tasa de días perdidos de colaboradores masculino y femenino: correspondió a 0.002 días durante 2017.</p>	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
✓	404-1	✓	39	Media de horas de formación al año por empleado	Capital Humano	<p><b>Objetivo 4.-</b> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.</p> <p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
✓	404-2	✓	39	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	<p>Capital Humano</p> <p>En nuestra intranet contamos con planes de Pensiones de Contribución Definida y Pensiones de Beneficio Definido donde nuestros colaboradores tienen acceso para gestionar su plan de jubilación.</p>	<p><b>Objetivo 4.-</b> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.</p> <p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	404-3	✓	-	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	19,658 colaboradores (9,846 o 50% hombres y 9,812 o 50% mujeres) recibieron evaluación periódica de su desempeño. Se considera desarrollo profesional a la capacitación técnica y para el fortalecimiento de habilidades.	<p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
✓	405-1	✓	37, 72, 73	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Capital Humano Gobierno Corporativo	<p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
✓	405-2	✓	38, 39	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	Capital Humano	<p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p>
✓	406-1		-	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	En 2017 se registraron y analizaron 67 casos; las denuncias recibidas se refieren a acoso laboral o sexual y 47% tuvieron elementos para tomar acciones como amonestaciones y el despido.	<p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>
	410-1		-	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	En 2017 se capacitó a 50% de los colaboradores del área de Seguridad en materia de derechos humanos.	<p><b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
	411-1		-	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	En 2017 no se registraron reclamaciones de este tipo.	<b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países. <b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
	412-2	✓	-	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	Desde 2014 se han llevado a cabo 40,681 horas de actividades de formación en materia de derechos humanos, lo que representa 83% de colaboradores correspondientes al sector Banca.	<b>Objetivo 4.-</b> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. <b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
✓	412-3	✓	-	Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	No se tienen acuerdos de inversión que sean sometidos a evaluación de criterios de derechos humanos. En cuanto a nuestra cadena de valor, contamos con 547 contratos con proveedores, en los que declaran su compromiso de conocimiento y cumplimiento a los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique que estén adheridos).	<b>Objetivo 17.-</b> Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
✓	413-2		-	Operaciones con impactos negativos potenciales y actuales significativos sobre las comunidades locales	En 2017 no se registraron reclamaciones de este tipo.	<b>Objetivo 11.-</b> Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. <b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	414-1		-	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección, de acuerdo con los criterios sociales	No se cuenta con procedimiento de análisis con base en criterios sociales; sin embargo, desde el segundo 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).	<b>Objetivo 17.-</b> Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
	417-1	✓	26,27,28	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios	Capital de Infraestructura y Tecnología  En Grupo Financiero Banorte S.A.B. de C.V. y sus entidades financieras somos una empresa de servicios financieros que protege los datos personales de nuestros clientes en apego a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y su reglamento para salvaguardar la integridad, privacidad y protección de sus datos personales.  Para mayor información, consultar: <a href="http://www.banorte.com/inicio/Banorteinforma/Avisodeprivacidad">www.banorte.com/inicio/Banorteinforma/Avisodeprivacidad</a>	
✓	417-2	✓	-	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	Durante el año se registraron 128 casos, por un monto total de \$7.7 millones de pesos, por concepto de multas o sanciones municipales por actualización de inmuebles adjudicados por el Banco. Multas del SAT, INFONAVIT, CNBV, CONDUSEF y Banco de México.	<b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
✓	417-3	✓	-	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	Se presentaron 3 multas por parte de la SEGOB por un importe total de \$69,000 pesos.	<b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
✓	418-1	✓	-	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	Durante 2017 se recibieron 4 reclamaciones por presuntas fugas de información; 3 se resolvieron en contra del cliente y/o usuario y 1 se resolvió a favor del usuario.	<b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.



MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	419-1	✓	-	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Durante el año se registraron 128 casos, por un monto total de \$7.7 millones de pesos, por concepto de multas o sanciones municipales por actualización de inmuebles adjudicados por el Banco. Multas del SAT, INFONAVIT, CNBV, CONDUSEF y Banco de México.	<b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
✓	FS-1	✓	63	Políticas con aspectos medioambientales y sociales específicos aplicadas a las líneas de negocio	<p>Capital Natural</p> <p>Para consultar nuestra política social y ambiental consulte: <a href="https://www.banorte.com/sustentabilidad/nuestro-enfoque/nuestras-politicas">https://www.banorte.com/sustentabilidad/nuestro-enfoque/nuestras-politicas</a></p> <p>Derivado de la reestructuración del área de Sustentabilidad, el tema de las políticas se vio detenido en cuanto al proceso de normatividad. Durante 2017, el único avance fue la presentación del objetivo de dichas políticas y los borradores de las mismas a la nueva dirección, la cual aprobó darles continuidad en 2018.</p>	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 6.-</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.</p> <p><b>Objetivo 7.-</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Objetivo 9.-</b> Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p> <p><b>Objetivo 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	FS-2	✓	89	Procedimientos para la evaluación y el control de riesgos sociales y medioambientales en las líneas de negocio	Líderes en Sustentabilidad	<p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 5.-</b> Lograr la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.</p> <p><b>Objetivo 6.-</b> Garantizar la disponibilidad de agua y su ordenación sostenible y el saneamiento para todos.</p> <p><b>Objetivo 7.-</b> Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.</p> <p><b>Objetivo 9.-</b> Construir infraestructura resiliente, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.</p> <p><b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p> <p><b>Objetivo 13.-</b> Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos (reconociendo que la convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático es el principal foro intergubernamental internacional para negociar la respuesta mundial al cambio climático).</p> <p><b>Objetivo 14.-</b> Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.</p> <p><b>Objetivo 15.-</b> Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de la diversidad biológica.</p>
✓	FS-3	✓	89	Procesos para monitorear la implementación por parte de los clientes de los requisitos sociales y medioambientales incluidos en contratos o transacciones	Líderes en Sustentabilidad	<p><b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p> <p><b>Objetivo 17.-</b> Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.</p>

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	FS-4	✓	92	Proceso(s) para mejorar la competencia de los empleados para implementar las políticas y procedimientos medioambientales y sociales aplicados a las líneas de negocio	Líderes en Sustentabilidad Grupo Financiero Banorte cuenta con un área de Sustentabilidad e Inversión Responsable 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. Para mayor información consultar: <a href="https://www.banorte.com/sustentabilidad">https://www.banorte.com/sustentabilidad</a>	<b>Objetivo 4.-</b> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos. <b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. <b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.
✓	FS-5	✓	89, 90, 91	Interacciones con clientes/ sociedades participadas/socios empresariales en relación a los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales	Líderes en Sustentabilidad	<b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países. <b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles. <b>Objetivo 17.-</b> Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
	FS-8	✓	93	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio, desglosado según su propósito	Líderes en Sustentabilidad	<b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos. <b>Objetivo 17.-</b> Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
✓	FS-10	✓	91	Porcentaje y número de compañías dentro de la cartera de la entidad con las que la organización informante ha interactuado en temas medioambientales y sociales	Líderes en Sustentabilidad	<b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países. <b>Objetivo 17.-</b> Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	FS-11	✓	91	Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos	Líderes en Sustentabilidad	<p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p> <p><b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p> <p><b>Objetivo 17.-</b> Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.</p>
✓	FS-13	✓	50	Puntos de acceso por tipo en áreas de escasa densidad de población o desfavorecidas económicamente	Capital Social	<p><b>Objetivo 1.-</b> Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.</p> <p><b>Objetivo 3.-</b> Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas la edades.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p> <p><b>Objetivo 16.-</b> Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.</p>



MATERIAL	CONTENIDOS GRI STANDARDS	VERIFICACIÓN	PÁGINA	DESCRIPCIÓN	DECLARACIÓN 2017	OBJETIVOS DESARROLLO SUSTENTABLE (ODS)
✓	FS-14	✓	50	Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas	Capital Social	<p><b>Objetivo 4.-</b> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p>
✓	FS-15	✓	-	Descripción de políticas para el correcto diseño y oferta de servicios y productos financieros	GFNorte cuenta con la política de Evaluación y Aprobación de Iniciativas y Proyectos de Nuevos Productos y Servicios.	<p><b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p>
✓	FS-16	✓	49	Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera, según el tipo de beneficiario	Capital Social	<p><b>Objetivo 4.-</b> Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.</p> <p><b>Objetivo 8.-</b> Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.</p> <p><b>Objetivo 10.-</b> Reducir la desigualdad en y entre los países.</p>

# INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORÍA



ESTADOS FINANCIEROS · INFORME ANUAL BANORTE 2017

MEXICANOS FUERTES

2

## INFORME ANUAL DEL COMITÉ DE AUDITORÍA Y PRÁCTICAS SOCIETARIAS

Ciudad de México, a 15 de marzo de 2018

### 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 2017.

El contenido de este informe se referirá a Grupo Financiero Banorte (GFNorte) y a las siguientes entidades relevantes: Banco Mercantil del Norte, S.A., Casa de Bolsa Banorte Ixe, S.A. de C.V., 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., Pensiones Banorte, S.A. de C.V. y Banorte Ahorro y Previsión S.A. de C.V.

#### I. En materia de auditoría:

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

Tomando en consideración los elementos señalados, se informa que el SCI de GFNorte y sus entidades relevantes funciona en general de manera eficaz, y que aquellas deficiencias o desviaciones que fueron detectadas han sido atendidas y otras están en proceso de estarlo.

Sobre el funcionamiento de Auditoría Interna, el área ha mantenido su independencia, cumplió razonablemente con su programa de trabajo de acuerdo a las mejores prácticas, y 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, y las áreas de oportunidad identificadas se informaron a los responsables y se tomaron medidas para atenderlas, respecto a las cuales se cuenta con un sistema de seguimiento para asegurar su debida implementación.
- c) Respecto de la evaluación del desempeño de la persona moral que proporciona los servicios de auditoría externa se informa que en el desarrollo de sus actividades y en su relación con la Administración y el Comité, se ha comprobado la calidad de la firma Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C. (miembro de Deloitte Touche Tohmatsu), así como del Auditor a cargo.

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



ESTADOS FINANCIEROS · INFORME ANUAL BANORTE 2017

MEXICANOS FUERTES

3

- d) Sobre la descripción y valoración de los servicios adicionales o complementarios proporcionados por el Auditor Externo, durante el ejercicio se aprobó su contratación para obtener una opinión sobre los estados financieros intermedios como parte del proceso de emisión Instrumentos de Capitalización (Deuda Subordinada), un análisis estructural al plan de Pensiones al personal, a los fondos que lo integran, a los recursos que generan y el tratamiento para efectos de impuestos diferidos del plan y realizar trabajos asociados al Programa de Colocación como Emisor Recurrente que Banco Mercantil del Norte planea realizar durante los próximos 5 años en el mercado nacional.

También se aprobó revisar la situación fiscal de Grupo Financiero Interacciones y de esas empresas por los ejercicios 2015, 2016 y 2017 y realizar trabajos relacionados con el Due Diligence Financiero.

Por último, se autorizó su contratación para revisar el reporte de sustentabilidad y de impuestos locales y precios de transferencia en operaciones intercompañías.

- e) Se llevó a cabo la revisión de los estados financieros de GFNorte y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2017 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 trimestralmente los estados financieros intermedios del ejercicio.

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

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

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

- i) Durante el ejercicio se recibió la visita de inspección de Banco de México la cual estuvo enfocada en temas de mercados financieros, medios de pago y cumplimiento de Ley de Transparencia.

Por su parte, la CNBV hizo observaciones referidas principalmente a crédito de nómina y automotriz, algunas inconsistencias en cálculos de riesgo, aspectos de registros contables y de servicios de inversión.

En diciembre, se dio respuesta a la CNBV sobre dichas observaciones aportando en algunos puntos información adicional con el objeto de que queden atendidas, en otros casos señalando el plan de corrección que ya está en marcha y para ciertos casos informando que se harán los análisis correspondientes para iniciar los programas de corrección.

Los principales hallazgos fueron informados al Consejo de Administración en la sesión efectuada el 25 de enero del 2018.

# INFORME DEL COMITÉ DE AUDITORÍA

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

a) Entre otras actividades relevantes realizadas dentro de las responsabilidades del Comité se encuentran la revisión de la operación del Sistema de Prevención de Conflictos de Interés en GFNorte y el plan de remediación de las observaciones detectadas por Auditoría Interna al proceso de Mercado de Divisas y Fiduciario.

En materia de Tecnología, el Comité revisó las acciones para remediar integralmente la problemática de usuarios con perfiles incorrectos y los avances del proyecto de mejora de mecanismos de identificación de clientes para dar cumplimiento a disposiciones para evitar la suplantación de identidad.

Durante el periodo el Comité dio seguimiento a los avances en la implementación del nuevo modelo operativo de Fiduciario.

Sobre la función de Auditoría Interna, el Comité evaluó los resultados de la revisión que efectuó el Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI), el plan de trabajo para atender las áreas de oportunidad identificadas en la función de Auditoría de Tecnología.

En relación a la comunicación con el Auditor Externo, el Comité revisó eventos relevantes de la auditoría del ejercicio 2017 y otros temas considerados en su plan de auditoría externa tales como novedades en prácticas de gobierno corporativo y fiscales, los resultados de la evaluación sobre el nivel de cumplimiento de la nueva legislación (Solvencia II) que presentaron las empresas de Seguros Banorte y Pensiones Banorte, los resultados de la revisión a los Controles Generales de Tecnología de Información (CGTI) y otros asuntos relacionados con la auditoría.

Adicionalmente, el Comité revisó el estatus de los servicios de valor agregado del Auditor Externo pendientes por concluir de los ejercicios 2015 y 2016 y autorizó los correspondientes al 2017.

En relación al evento ocurrido en la Casa de Bolsa Banorte Ixe, el Comité dio seguimiento al mismo, revisando junto con las áreas de Banca Patrimonial, Jurídico, Contraloría y Auditoría Interna las áreas de oportunidad identificadas y acciones para su mitigación.

En materia de crédito, el Comité revisó las acciones del área de Analítica para contribuir a reducir el costo de riesgo del producto de Crédito de Nómina y los resultados del Loan Review del ejercicio 2017 aplicable a Banco Mercantil del Norte y Arrendadora y Factor Banorte.

En relación a la fusión con Grupo Financiero Interacciones (GFI), el Comité realizó reuniones de trabajo tanto de manera independiente, como con miembros de la Administración y sus asesores legales y financieros; así como con distintos asesores externos del propio Comité.

Sobre este punto, el Comité revisó las presentaciones de la Administración y de los expertos financieros, tanto de los contratados por la Administración, como la del experto contratado por el Comité.

Derivado de lo anterior, el Comité recomendó presentar al Consejo de Administración para su análisis y evaluación las opiniones de los expertos independientes que fueron contratados para evaluar la propuesta de fusión con Grupo Financiero Interacciones desde diferentes perspectivas, acordando el Consejo autorizar a la Administración a continuar con la negociación y presentar el proyecto a la Asamblea de Accionistas para su aprobación.

Con respecto a otros temas, el Comité revisó el proceso de selección del auditor externo en Banorte USA, el curso de capacitación para Consejeros en materia de Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento al Terrorismo (PLDyFT), información sobre la rentabilidad financiera (ROE) por producto y segmento, el plan de negocio Uniteller Financial Services, el proceso de análisis de calidad en productos y servicios e información sobre los manuales y normatividad de GFNorte.

## II. En materia de Prácticas Societarias:

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

b) Las operaciones con personas relacionadas fueron aprobadas por el Consejo de Administración y al 31 de diciembre de 2017 los créditos otorgados a través de Banco Mercantil del Norte a personas relacionadas ascendieron a \$19,410 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.

Durante el 2017, el Comité dio seguimiento a la implementación del sistema de prevención de Conflictos de Interés de GFNorte, apoyándose para realizar esta actividad en los informes de gestión de Auditoría y Contraloría Interna.

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

d) 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 de Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V.

## VERIFICACIÓN EXTERNA

► SRS 102-56

Deloitte.

Deloitte Sustentabilidad, S.C.  
Av. Paseo de la Reforma No.  
505, Piso 28  
Colonia Cuauhtémoc  
06500 Ciudad de México,  
México  
Tel: + 52 (55) 5060 6000  
Fax: + 52 (55) 5060 6001  
www.deloitte.com/mx

**Informe de Revisión Independiente del Informe Anual 2017 de Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V. (GFNorte) para la Administración de GFNorte****Responsabilidades de GFNorte y del revisor independiente**

La Administración de GFNorte es responsable de la preparación del Informe Anual 2017 (IA), que comprende el periodo del 1° de enero al 31 de diciembre de 2017, así como el contenido del mismo, asegurando definir, adaptar y mantener los sistemas de gestión y control interno de los que se obtiene la información, y que éstos a su vez estén libres de error material debido a fraude o error. 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 31 de octubre de 2017, por lo que no asumimos responsabilidad alguna frente a terceros distintos a 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 revisión independiente 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 2017 conforme a los siguientes aspectos y/o criterios:

- La adaptación de los contenidos e indicadores del IA 2017 a las guías de Sustainability Reporting Standards del Global Reporting Initiative (GRI), del Suplemento Sectorial Financial Services versión G4 y de acuerdo al estudio de materialidad proporcionado por GFNorte.
- La revisión de los contenidos GRI Standards reportados de acuerdo a los requerimientos para la presentación de información y señalados en el Índice de Contenido GRI del IA 2017 y los indicadores de desempeño del Suplemento Sectorial.
- La consistencia entre la información contenida en el IA 2017 y la evidencia de respaldo proporcionada por la administración.

Hemos cumplido con los requerimientos de independencia y ética del Código de Ética Profesional para Contadores Públicos, emitido por el Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (IESBA), el cual se fundamenta en los principios de integridad, objetividad, competencia profesional, y con la debida diligencia, confidencialidad y comportamiento profesional.

**Estándares y procesos de revisión independiente**

Hemos llevado a cabo nuestro trabajo de acuerdo con la norma internacional de auditoría ISAE 3000 Revised Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information emitida por el International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) del International Federation of Accountants (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 de los indicadores, contenidos y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- Reuniones con el personal de GFNorte para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados.
- Análisis de los procesos para recopilar, validar y consolidar los datos presentados en el IA 2017.
- Análisis de la cobertura, relevancia e integridad de la información incluida en el IA 2017 en función del entendimiento de GFNorte de los requerimientos de los grupos de interés sobre los temas materiales identificados.
- Revisión con base en muestras seleccionadas de la evidencia que respalda la información incluida en el IA 2017.
- Revisión in situ de los indicadores de desempeño del Suplemento Sectorial y contenidos GRI Standards.
- Revisión de calidad por un socio independiente al proyecto que verifique la congruencia de este entregable con la propuesta de trabajo, así como la calidad del proceso de trabajo y su producto final.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conoce en [www.deloitte.com/mexico/estructura](http://www.deloitte.com/mexico/estructura) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

**GFNorte | Informe de revisión independiente al Informe Anual 2017**

La siguiente tabla detalla los contenidos revisados conforme a lo establecido en las guías de Sustainability Reporting Standards y los indicadores de desempeño del Suplemento Sectorial Financial Services versión G4:

SRS-102-9	SRS-102-40	SRS-102-55	SRS 302-3	SRS 305-6	SRS 404-3	SRS 417-3	PS8
SRS-102-12	SRS-102-42	SRS-102-2	SRS 302-4	SRS 306-2	SRS 405-1	SRS 418-1	PS10
SRS-102-17	SRS-102-43	SRS-201-1	SRS 305-1	SRS 307-1	SRS 405-2	PS1	PS11
SRS-102-18	SRS-102-44	SRS-202-1	SRS 305-2	SRS 308-1	SRS 412-2	PS2	PS13
SRS-102-25	SRS-102-45	SRS 205-2	SRS 305-3	SRS 401-1	SRS 412-3	PS3	PS14
SRS-102-33	SRS-102-46	SRS 301-1	SRS 305-4	SRS 404-1	SRS 417-1	PS4	PS15
SRS-102-37	SRS-102-47	SRS 302-1	SRS 305-5	SRS 404-2	SRS 417-2	PS5	PS16

**Consideraciones del alcance de revisión en los contenidos:**

SRS 302-4 involucra el Sistema Integral de Control de Energía (SICE), la reducción del consumo de electricidad por empleado sin Inter National Bank (INB) y las reducciones en el consumo de gasolina.

SRS 302-3 y SRS 305-4 considera sólo consumos energéticos y emisiones por colaborador.

SRS 305-5 considera Alcance 1.

SRS 306-2 involucra generación de residuos (papel, cartón y tokens).

Estos contenidos e indicadores de desempeño fueron seleccionados para su revisión independiente con base en los siguientes criterios:

- Materialidad de GFNorte referenciada en el IA 2017.
- Información contenida en la publicación del IA 2017.
- Información proporcionada durante las reuniones con el personal entrevistado.
- Revisión de las evidencias proporcionadas por los participantes de GFNorte de este proyecto.

**Conclusiones**

Con base en el trabajo efectuado, descrito en este informe, los procedimientos llevados a cabo y la evidencia obtenida, no se ha puesto de manifiesto algún aspecto que nos haga creer que el IA 2017 contiene errores significativos relacionados con los indicadores y contenidos revisados o que no ha sido preparado de acuerdo a los requerimientos para la presentación de información detallada en la guía GRI 101: FOUNDATION de Sustainability Reporting Standards. Para aquellos contenidos GRI Standards e indicadores de desempeño del Suplemento Sectorial en donde GFNorte no reportó de forma cuantitativa (cifras) se revisó únicamente la información cualitativa que incluye procedimientos, políticas, evidencia de actividades realizadas, entre otros.

**Alternativas de acción**

A continuación se resumen las alternativas de acción más significativas para la elaboración futura de IA, las cuales no modifican las conclusiones expresadas en el presente informe:

- Establecer procesos de corte, revisión y validación de la información a reportar en el IA de GFNorte por parte de los líderes de la información para contar con bases de datos fiables, robustas y claras.
- Establecer indicadores clave de desempeño en las iniciativas ambientales, sociales, laborales y de relación con el cliente que permitan documentar el avance de los esfuerzos generados por GFNorte.

Deloitte Sustentabilidad, S.C.  
Miembro de Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Rocio Canal  
Directora General  
28 de marzo de 2018



# VERIFICACIÓN EXTERNA

Nº de referencia: 2018Ver0002\_Banorte FOROVV-P01.10.11



**ASOCIACIÓN DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C.**

Organismo de Validación/Verificación de Gases de Efecto Invernadero acreditado por emm para los sectores Energía, Procesos Industriales y USCU/SYS indicados en el escrito con número de acreditación GEI 001/15. Con fecha de entrada en vigor: 26/06/2015 y aprobado por PROFEPA para los sectores Industria, Energía, Agropecuario, Transporte, Comercio y Servicio bajo el número de aprobación PFFA-APR-OC-RENE-001/2017. Con fecha de entrada en vigor: 22/03/2017

Fecha de elaboración: 27/03/2018

**Declaración de Verificación del Reporte de Inventario Corporativo de Emisiones de Compuestos y Gases de Efecto Invernadero 2017**

Elaborado por:  
**Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V.**

Proceso de verificación ejecutado a partir del enfoque definido por la:  
**NMX-SAA-14064-3-IMNC-2007/ISO 14064-3:2006**  
Especificación con orientación para la validación y verificación de declaraciones sobre gases de efecto invernadero

Bajo el cual se verificó que el Reporte de Inventario Corporativo de Emisiones de Compuestos y Gases de Efecto Invernadero fue elaborado de conformidad con los requisitos del:

**Programa Voluntario de Contabilidad y Reporte de Emisiones de Gases de Efecto Invernadero (Programa GEI México)**

Tomando como referencia para su cumplimiento: el Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte (ECCR)-Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (Protocolo GEI), desarrollado por el WBCSD y el WRI, edición revisada en español, SEMARNAT, México 2005; y metodología de cuantificación de GEI publicada por SEMARNAT a través de los ACUERDOS Secretariales y la Lista de Combustibles publicada por CONUEE, en el marco del Reglamento de la Ley General de Cambio Climático en materia del Registro Nacional de Emisiones aplicable en México.

Con un nivel de aseguramiento razonable concluyendo lo siguiente:

El Reporte de Inventario Corporativo de Emisiones de Compuestos y Gases de Efecto Invernadero elaborado por Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V., para el periodo de operaciones comprendido del 01/Enero/2017 al 31/Diciembre/2017, es sustancialmente correcto, siendo así, una representación fiel de la información y los datos sobre emisiones que se refieren a continuación:

Emisiones Directas (Alcance 1):	4,315.0789
Emisiones Indirectas (Alcance 2):	75,599.2747
<b>Emisiones Totales:</b>	<b>79,914.3536</b>
Emisiones Indirectas (Alcance 3):	5,703.3634

**LA PRESENTE DECLARACIÓN NO TIENE VALIDEZ SIN SU REPORTE DE VERIFICACIÓN CORRESPONDIENTE**

Esta publicación y las partes que la conforman no puede ser reproducida o transmitida bajo ninguna circunstancia, incluyendo, copias físicas o electrónicas, sin el consentimiento de ANACE.

*Ing. Gabriela Estefani Lara Alvarado  
Especialista en Auditoría y Evaluación  
Verificador Líder*

*Ing. Abel Hernández Pineda  
Director General  
Responsable Legal de ANACE*

Nº de referencia: 2018Ver0002\_Banorte FOROVV-P01.10.11



**ASOCIACIÓN DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C.**

Organismo de Validación/Verificación de Gases de Efecto Invernadero acreditado por emm para los sectores Energía, Procesos Industriales y USCU/SYS indicados en el escrito con número de acreditación GEI 001/15. Con fecha de entrada en vigor: 26/06/2015 y aprobado por PROFEPA para los sectores Industria, Energía, Agropecuario, Transporte, Comercio y Servicio bajo el número de aprobación PFFA-APR-OC-RENE-001/2017. Con fecha de entrada en vigor: 22/03/2017

Fecha de elaboración: 05/04/2018

**Declaración de Verificación del Reporte de Inventario Corporativo de Emisiones de Compuestos y Gases de Efecto Invernadero 2017**

Elaborado por:  
**Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V.**

Proceso de verificación ejecutado a partir del enfoque definido por la:  
**NMX-SAA-14064-3-IMNC-2007/ISO 14064-3:2006**  
Especificación con orientación para la validación y verificación de declaraciones sobre gases de efecto invernadero

Bajo el cual se verificó que el Reporte de Inventario Corporativo de Emisiones de Compuestos y Gases de Efecto Invernadero fue elaborado de conformidad con los requisitos del:

**Carbon Disclosure Project CDP**

Tomando como referencias para su cumplimiento: el Estándar Corporativo de Contabilidad y Reporte (ECCR)-Protocolo de Gases de Efecto Invernadero (Protocolo GEI), desarrollado por el WBCSD y el WRI, edición revisada en español, SEMARNAT, México 2005; y la metodología de cuantificación de GEI publicada por SEMARNAT a través de los ACUERDOS Secretariales y la Lista de Combustibles publicada por CONUEE, en el marco del Reglamento de la Ley General de Cambio Climático en materia del Registro Nacional de Emisiones aplicable en México.

Con un nivel de aseguramiento razonable concluyendo lo siguiente:

El Reporte de Inventario Corporativo de Emisiones de Compuestos y Gases de Efecto Invernadero elaborado por Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V., para el periodo de operaciones comprendido del 01/Enero/2017 al 31/Diciembre/2017, es sustancialmente correcto, siendo así, una representación fiel de la información y los datos sobre emisiones que se refieren a continuación:

Emisiones Directas (Scope 1):	4,315.0789
Emisiones Indirectas (Scope 2):	75,625.1513
<b>Emisiones Totales:</b>	<b>79,940.2302</b>
Emisiones Indirectas (Scope 3):	34,225.1395

**LA PRESENTE DECLARACIÓN NO TIENE VALIDEZ SIN SU REPORTE DE VERIFICACIÓN CORRESPONDIENTE**

Esta publicación y las partes que la conforman no puede ser reproducida o transmitida bajo ninguna circunstancia, incluyendo, copias físicas o electrónicas, sin el consentimiento de ANACE.

*Ing. Gabriela Estefani Lara Alvarado  
Especialista en Auditoría y Evaluación  
Verificador Líder*

*Ing. Faustino Flores Chacón  
Director de Evaluación de la Conformidad  
Responsable Legal de ANACE*

# ACERCA DE **ESTE INFORME**

La información financiera y de sustentabilidad de Grupo Financiero Banorte está disponible en los siguientes formatos:



## PDF

### Español

 <https://www.banorte.com/informeannual2017>

### Inglés

 <https://www.banorte.com/annualreport2017>



## WEB

### Español / Inglés

 <https://www.banorte.com/informeinteractivo2017>



## ESTADOS FINANCIEROS

### Español

 <https://www.banorte.com/estadosfinancieros2017>

### Inglés

 <https://www.banorte.com/financialstatements2017>

► SRS 102-54

## Metodología

En este documento, reportamos a detalle las acciones realizadas por el Grupo durante 2017 en los ámbitos de Gobierno Corporativo, social, económico y ambiental guiados por la evaluación de intangibles y la visión a futuro en nuestras operaciones más importantes.

Presentamos nuestro Informe Anual 2017 bajo los siguientes marcos de reporte.



## Global Reporting Initiative

Utilizamos la versión de la guía de los Estándares GRI, apegándonos a la opción de Conformidad Exhaustiva, para reportar los contenidos de los Estándares Universales 102 (contenidos generales), así como para los contenidos de los Estándares Específicos (serie de los 200, 300 y 400) sobre nuestros temas materiales. Este informe se ha elaborado de conformidad con la opción Exhaustiva de los Estándares GRI.



## International Integrated Reporting Council

Incorporamos el marco de trabajo del IIRC a nuestro Informe Anual 2017 con el fin de presentar datos integrados sobre nuestra operación y desempeño, así como para mejorar la calidad de la información y tener un enfoque más completo de los factores que afectan la habilidad de Grupo Financiero Banorte para crear valor a lo largo del tiempo.



## Objetivos del Desarrollo Sostenible

Desde su integración a la Agenda del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en 2015, estos 17 objetivos buscan la prosperidad y el desarrollo sustentable a nivel global. Este informe refleja nuestro compromiso a través de las diversas iniciativas que encaminamos al cumplimiento de las metas establecidas.



## Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Desde 2011 nos adherimos a esta iniciativa que promueve la implementación de 10 principios de acción en las áreas de derechos humanos, laboral, medio ambiente y anticorrupción. Este informe representa nuestra Comunicación sobre el Progreso (CoP).

# CONTACTO

► SRS 102-3 ► SRS 102-5 ► SRS 102-53

## Ciudad de México

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

## Monterrey, N.L.

Edificio Torre KOI  
Av. David Alfaro Siqueiros #106  
Col. Valle Oriente  
San Pedro Garza García, C.P. 66260  
Tel. **+52 (81) 8319 6500**

## Centro de Contacto

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

## Relación con Inversionistas, Sustentabilidad e Inteligencia Financiera

Ursula Wilhelm Nieto  
Tel. **+52 (55) 1103 4000 ext. 2256**  
[investor@banorte.com](mailto:investor@banorte.com)

## Sustentabilidad e Inversión Responsable

Mariuz Calvet Roquero  
Tel. **+ 52 (55) 1103 4000 ext. 1862**  
[sustentabilidad@banorte.com](mailto:sustentabilidad@banorte.com)

## Clave de Cotización

Bolsa Mexicana de Valores: GFNORTEO  
OTCQX : GBOOY  
LATIBEX: XNOR

