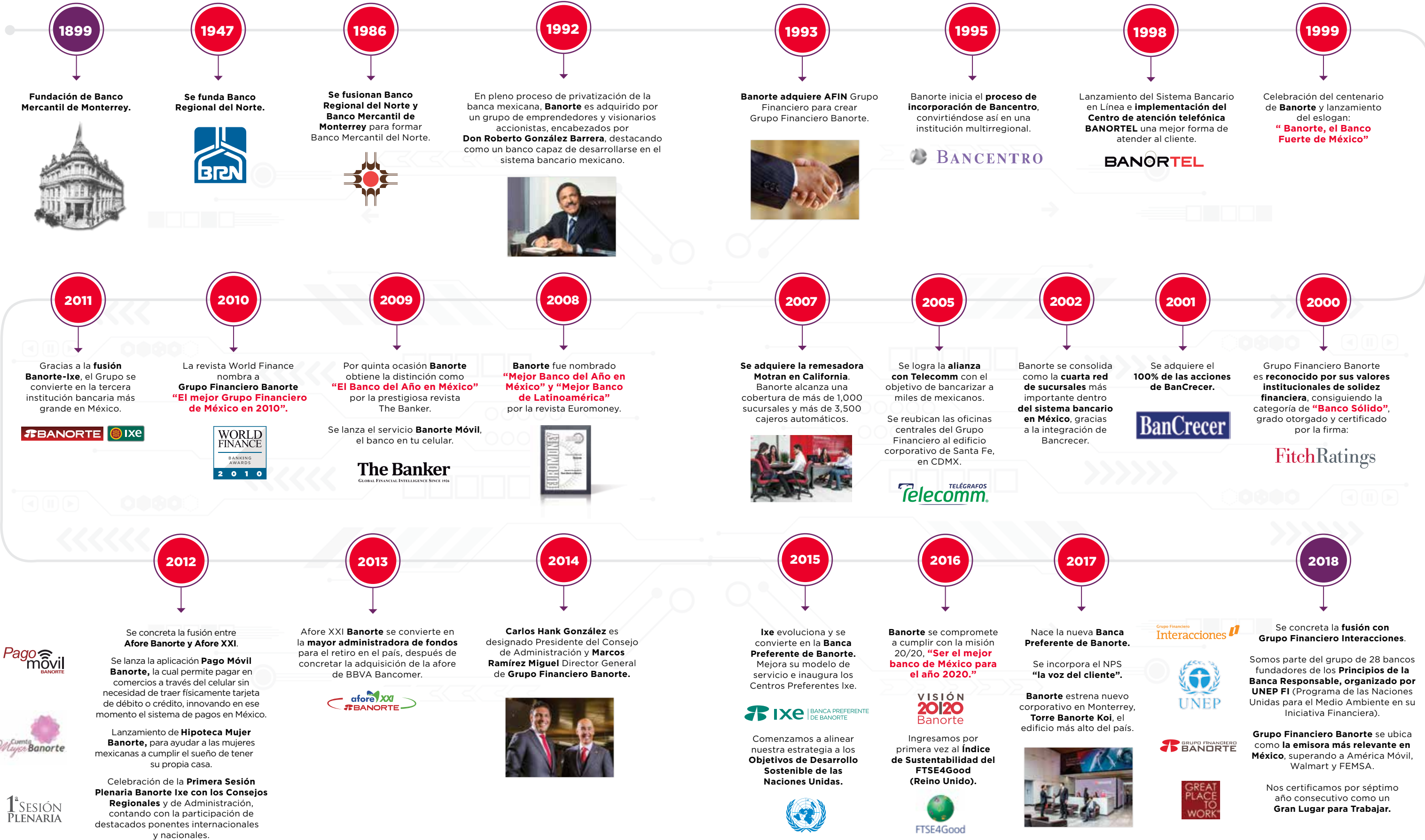


Impulsando
al México del
futuro

Línea del tiempo Banorte





Índice

Banorte de un vistazo 02

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración 04

Mensaje del Director General 08

Somos Banorte 12

Banorte, impulsando al México del futuro 18

¿Cómo creamos valor? 20

Capital Financiero 24

Capital de Infraestructura y T.I. 34

Capital Intelectual 46

Capital Humano 56

Capital Social 68

Capital Natural 84

Gobierno Corporativo 94

Sustentabilidad 104

Índice de contenidos GRI 124

Cartas de verificación 134

Informe anual del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias 136

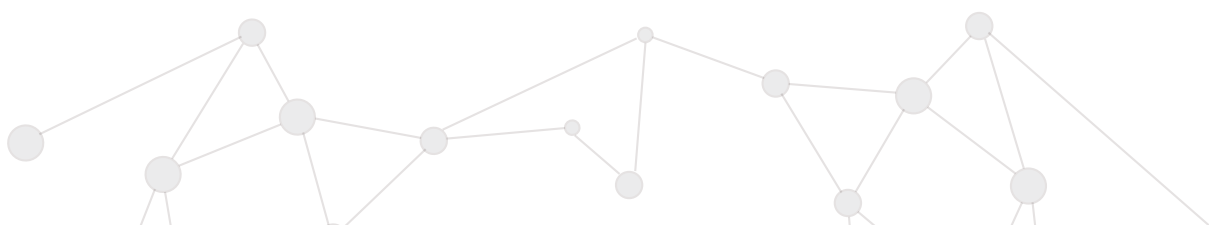
Estados financieros 140

Acerca de este informe 146

Contacto 148



En este informe hemos destinado una sección a cada uno de los capitales que conforman nuestro modelo de negocio, con la finalidad de compartir con nuestros grupos de interés los logros obtenidos en **Grupo Financiero Banorte** y cómo generamos valor para cada uno de ellos, en línea con nuestro firme propósito de seguir impulsando al México del futuro.



Banorte de un vistazo

Operamos bajo un modelo de banca universal ofreciendo una amplia variedad de productos y servicios a través de nuestras subsidiarias.

Nuestras subsidiarias realizan operaciones financieras, como la prestación de servicios financieros y bancarios. Día a día estamos innovando y, a través de nuestra banca digital, los clientes acceden a más de 50 funcionalidades como: transferencias interbancarias, consultas de saldo, pago de servicios y tarjetas de crédito, retiro de efectivo sin plástico, tarjeta digital y token celular entre otras, brindado así mayor seguridad y confianza a cada uno de ellos.

En Banca Patrimonial y Privada ofrecemos servicios y productos acorde con el perfil de inversión del cliente, con una amplia gama de opciones de inversión y financiamiento.

A través de Almacenadora, Arrendamiento y Factoraje brindamos servicios de calidad para beneficiar y apoyar a las empresas en sus principales necesidades de negocio.

Participación de mercado:



Afore XXI Banorte
Recursos administrados:
22.4%

Pensiones Banorte
Resoluciones:
42.6%

Crédito a entidades
gubernamentales:
35.8%



Crédito
hipotecario:
19.5%

Fuentes: Reporte Oficial de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CON SAR).

Banorte es el único banco comercial, entre las seis instituciones más grandes, liderado por un equipo directivo mexicano. Sus decisiones son tomadas localmente, sin la influencia de matrices extranjeras.

Como parte de Ahorro y Previsión, contamos con una amplia gama de seguros y pensiones para el retiro, garantizando así el bienestar y la tranquilidad a corto, mediano y largo plazo a nuestros clientes, al mismo tiempo que operamos la principal administradora de fondos para el retiro en México, Afore XXI Banorte.

También operamos en Estados Unidos las empresas de transferencias de dinero Motran y Uniteller, en Nueva Jersey y California, así como Banorte-Ixe Securities, en Nueva York.



Crédito
automotriz:
17.6%

Crédito
de nómina:
20.9%

Crédito
al consumo:
12.3%

Terminales punto
de venta (TPV's):
14.7%



Crédito a
empresas:
10.8%

Tarjeta
de crédito:
9.5%



Carlos Hank González

Presidente del Consejo de Administración
de Grupo Financiero Banorte

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:

En 2018, ante un entorno retador para nuestro país, Grupo Financiero Banorte obtuvo resultados históricos y se consolidó como el segundo grupo financiero de México.

Durante este año, Banorte reafirmó su confianza en el país, para convertirse en una banca con mayor compromiso social, más incluyente... una banca aliada del futuro de México.

Una fusión de mexicanos para mexicanos

Para ser el gran aliado de México, durante el año que termina, nos convertimos en el motor del desarrollo regional y de la infraestructura que México tanto necesita, al concretar de manera ágil y eficiente la fusión de Grupo Financiero Interacciones y Grupo Financiero Banorte.

México es la economía número 13 del mundo, pero ocupa el lugar 62 en infraestructura, lo que presenta grandes oportunidades en esta área para nuestra institución.

El mejor grupo financiero para nuestros clientes

Ser aliado de México significa también estar cerca de cada uno de nuestros clientes.

A través del uso de la analítica de grandes datos, pasamos de hablar de los clientes en general a dirigirnos a cada cliente en particular. Hoy conocemos mejor que nunca sus necesidades específicas y podemos ofrecerle a cada uno productos y servicios hechos a su medida.

Por otra parte, Banorte Móvil, nuestra aplicación para celular, nos ha permitido poner la banca en la mano de cada uno de nuestros clientes.

Más allá de la tecnología, lo importante sigue siendo la persona. Por ello, seguiremos transformando nuestro modelo de servicio para estar siempre cerca del cliente, brindándole una experiencia única que construya relaciones de largo plazo.

Nuestra Visión 20/20

Gracias a ello avanzamos hacia nuestra Visión 20/20 con pasos firmes: Ser el mejor grupo financiero para nuestros clientes, colaboradores y nuestros inversionistas. Crecimos en cada región del país y en cada indicador del negocio.

Al cierre del año, hemos apoyado a 163,072 familias con un crédito a la vivienda para adquirir un nuevo hogar; respaldamos a 174,123 personas para comprar un auto, y otorgamos créditos a 43,531 pequeñas y medianas empresas.

De cara a nuestros inversionistas brindamos mayor valor a su confianza: alcanzamos un crecimiento récord de 34% en nuestra utilidad, que sumó \$31,958 millones de pesos; el ROE aumentó de 17.0% a 20.3% y el ROA de 1.9% a 2.2%; el Índice de Eficiencia mejoró de 42.8% a 39.0%.

Como parte de nuestro compromiso hacia nuestros colaboradores nos volvimos a certificar en Great Place to Work por octavo año consecutivo como un Gran Lugar para Trabajar. Somos una de las empresas en todo el país con mejor clima laboral, gracias a nuestros valores y a la relevancia que damos a la meritocracia y al desarrollo laboral en nuestra institución.

Alcanzamos un crecimiento récord de

34%

en nuestra utilidad, que sumó \$31,958 millones de pesos en 2018.

Compromiso social de Banorte

Como aliados de México, nuestro propósito es corresponder al país y a nuestra gente por la confianza que han dado a nuestra institución.

Con el Programa Banorte Adopta una Comunidad este año apoyamos a nueve comunidades afectadas por los sismos de septiembre de 2017. Cumplimos con nuestro compromiso social al reconstruir 282 viviendas afectadas de las más de 600 que entregaremos; además, llevamos a las comunidades más de 13,000 acciones de salud, cultura, alimentación y educación.

Por otra parte, el Presidente de la República le confió a Banorte la dispersión de algunos de los programas sociales emblemáticos de su gestión. Asimismo, como parte de nuestro compromiso con los jóvenes, estaremos recibiendo a aprendices del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro para capacitarlos y ayudarles a tener mejores oportunidades de desarrollo.

En materia de Sustentabilidad, en 2018 nos convertimos en el único banco mexicano fundador de los Principios de la Banca Responsable de la ONU, y participamos en su lanzamiento junto con la Iniciativa Financiera de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.



Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

Estados financieros

Acerca de este informe

Contacto

Estos principios buscan alinear a la banca del mundo con las metas sociales expresadas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y el Acuerdo de París sobre el Cambio Climático.

Nuestro compromiso con México se fortalece al promover los Principios en el país, en línea con la nueva etapa que vivimos, para avanzar hacia el desarrollo incluyente en temas como educación de calidad, crecimiento económico, reducción de las desigualdades, así como hacia el cuidado de los recursos naturales y la mitigación del cambio climático.

Además, obtuvimos el reconocimiento al Mejor Gobierno Corporativo de la Bolsa Mexicana de Valores, otorgado a la emisora con las mejores prácticas en la materia y fuimos ratificados en los índices de sustentabilidad más importantes a nivel nacional e internacional.

Por último, continuamos con nuestro Comité de Sustentabilidad, el cual es un referente en Latinoamérica, al ser el primero en la región que evalúa los riesgos ambientales y sociales de los créditos que otorgamos.

Estoy convencido de que la sustentabilidad se vive día a día, para heredar a nuestros hijos el mejor de los futuros, un futuro del que nos sentimos orgullosos de haber construido.

Estimados accionistas, consejeros y colaboradores

2018 fue un año lleno de retos para el país y para nuestra institución. Con el apoyo de todos ustedes y el trabajo de todo nuestro equipo alcanzamos resultados históricos.

Ante los nuevos retos del 2019, tenemos que entender cada vez mejor el contexto nacional e internacional en que nos movemos, las nuevas reglas y la forma en que se van tomando las decisiones.

Lo que tengo muy claro es que tenemos todo para salir adelante y seguir creciendo.

Nos sentimos seguros y preparados porque tenemos una gran solidez, al mejor equipo de la banca y porque hemos tenido siempre la capacidad de adaptarnos a los retos que se nos presentan.



Reconstruimos 282 viviendas afectadas

de las más de 600 que entregaremos; además, llevamos a las comunidades más de 13,000 acciones de salud, cultura, alimentación y educación.



Los logros que les acabo de compartir nos permiten hoy fortalecer nuestra posición como el mejor aliado del futuro de México y los mexicanos.

Somos el banco mexicano, quienes conocemos mejor a los mexicanos, sus sueños, sus aspiraciones y cada una de sus necesidades.

El crecimiento, la innovación y nuestros resultados cobran mayor sentido de cara a nuestro compromiso social.

Tenemos todo para tomar las oportunidades que se nos presentan y hoy podemos reafirmar que somos el banco aliado del México de hoy y del mañana.

Afectuosamente,

Carlos Hank González

Presidente del Consejo de Administración de
Grupo Financiero Banorte

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Marcos Ramírez Miguel

Director General de
Grupo Financiero Banorte



Mensaje del Director General

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

Los resultados de Grupo Financiero Banorte una vez más exhiben la estrategia y solidez de un modelo de negocio orientado al cliente, dando fortaleza a la Banca Digital.

En 2018 el grupo continuó orientando sus esfuerzos a la digitalización, con un enfoque en el servicio y satisfacción del cliente, prosiguiendo el camino hacia el cumplimiento de nuestro plan estratégico Visión 20/20.

Fue un año marcado fundamentalmente por el ciclo electoral en donde México llevó a cabo el proceso más grande de su historia definido en términos de número de posiciones a elegir. En este sentido enfrentamos con éxito los retos y la incertidumbre para capitalizar las oportunidades, por lo que me es grato informar que gracias al trabajo y esfuerzo de todos nuestros colaboradores logramos generar resultados históricos y consumamos grandes logros, posicionando al Grupo Financiero y al Banco como los segundos más importantes del sistema financiero nacional.

En nuestra Visión 20/20 vimos un progreso importante en la meta establecida de ser el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos; el mejor para clientes; para inversionistas y para colaboradores, donde el foco principal está en elevar el índice de productos por cliente y que éste a su vez genere un aumento en el retorno sobre capital.

En este sentido, en el año seguimos trabajando en iniciativas para darle a nuestros clientes un banco en su móvil con altos estándares de servicio y calidad. Tuvimos avances muy importantes en la satisfacción de nuestros clientes con nuestros productos y servicios, medida por el NPS (Net Promoter Score).

Durante el año y después de recibir las autorizaciones regulatorias correspondientes, concluimos la adquisición e integración de Grupo Financiero Interacciones (GFI) y la adquisición de dos portafolios en el negocio de Pensiones. En este informe anual hacemos un recuento de los eventos y resultados más relevantes del año.

Entorno macroeconómico

México transitó el 2018 observando gran volatilidad en sus mercados financieros debido al proceso electoral de nuestro país, así como a los efectos de los dos eventos más relevantes que marcaron al mundo en 2018: proteccionismo comercial y restricción monetaria.

En cuanto al proteccionismo comercial, tanto la administración anterior, como una delegación de la administración entrante en México, formaron un frente común para negociar el nuevo tratado comercial con Estados Unidos y Canadá, denominado T-MEC (Tratado México, Estados Unidos, Canadá). Las negociaciones de este tratado culminaron el 30 de noviembre pasado, quedando pendiente para 2019 las aprobaciones legislativas en los tres países miembros.

Por el lado monetario, después de haber instrumentado el estímulo más significativo de la historia, el Banco de la Reserva Federal de los Estados Unidos (Fed) inició un proceso de 'normalización' de las tasas de interés en diciembre de 2015. A pesar de que las bajas presiones inflacionarias a nivel global permitieron al Fed llevar a cabo este ciclo de alza de tasas de manera sumamente gradual, en 2018 aceleraron la magnitud de las alzas al doble, elevando la tasa de referencia en 100 puntos base. Ante un ambiente de alta incertidumbre por cuestiones globales y locales, la Junta de Gobierno del Banco de México decidió replicar dichas alzas el año pasado.

Afortunadamente los bríos de la actividad económica continuaron, al haber observado un crecimiento del PIB de 2.0%.

Resultados del Grupo

Para GFNorte fue un año excepcional, se alcanzó una utilidad neta de \$31,958 millones de pesos, 34% superior respecto al año anterior, reflejo del buen desempeño en la mayoría de sus subsidiarias: el Banco reportó crecimiento de 35%, Operadora de Fondos 23%, Seguros sin Afore 24% y Arrendadora y Factoraje 12%.

Los ingresos por intereses netos crecieron 18%, con un margen de interés neto (MIN) en 5.6%, esto es una expansión anual de 16 puntos básicos (pb) como resultado de una mejor mezcla del portafolio y de la reprecación de los activos ante los incrementos en tasas de interés en el mercado. Por su parte, los ingresos no financieros crecieron 39%, destacando los ingresos por intermediación, que aumentaron 59%, como resultado de operaciones de venta de instrumentos financieros derivados a clientes y una fuerte actividad de compra-venta de dólares, también con clientes.

Con un gasto controlado 11% superior al del año anterior al incorporar la operación de GFI, el índice de eficiencia de GFNorte se situó en 39%, representando una mejora de 382 pb como resultado de la eficiencia operativa, mayores ingresos por intereses y un costo de fondeo controlado y alineado a las condiciones de mercado. Especiales esfuerzos y logros se obtuvieron en línea con lo anunciado previo a la fusión con GFI.

La evolución de la cartera de crédito mostró un importante crecimiento de 26% en el año como resultado de los esfuerzos estratégicos en el portafolio de consumo en especial hipotecario con 15% y automotriz con 26% de expansión anual, así como en corporativo y comercial, con la incorporación de la cartera de GFI. Esto derivó en un alza de 34% en corporativo y 27% en comercial. Estos crecimientos son resultado de una puntual originación a través de herramientas de analítica y gestión de riesgos, que hemos venido robusteciendo en los últimos años con desarrollos tecnológicos que incluyen inteligencia artificial y optimización de procesos.



Los ingresos no financieros crecieron

39%

La calidad de nuestros activos mejoró sustancialmente, el índice de cartera vencida mostró una mejora en todos los segmentos del portafolio, y en el agregado también mejoró, ubicándose en 1.7% al cierre del año.

Los portafolios de tarjeta de crédito, comercial y corporativo presentan una mejora significativa en la calidad de la cartera derivada de una mejor selección y gestión del riesgo.

En junio de 2018 el Grupo distribuyó dividendos a sus accionistas por la cantidad de \$9,563 millones de pesos equivalente a \$3.4478 pesos por acción, que correspondió al 40% de la utilidad neta del ejercicio 2017, tal como fue aprobado en la asamblea ordinaria anual de accionistas.

El retorno sobre capital (ROE) de GFNorte se ubicó en 20.3%, 330 pb por arriba del año anterior, mientras que el retorno sobre activos (ROA) ascendió a 2.2%, 32 pb sobre el año anterior, consolidando y fortaleciendo nuestro avance hacia los objetivos trazados en la Visión 20/20.

Todas las subsidiarias del grupo financiero están solventes y mantienen indicadores de capital por encima de los mínimos regulatorios establecidos. En cuanto a los indicadores de capital regulatorio del banco, éstos se mantienen fuertes ya que al cierre del año el índice de capitalización del banco fue de 17.2%, mientras que el índice de capital fundamental alcanzó un nivel de 12.7%, muy por encima del mínimo regulatorio.

Eventos relevantes

En 2018 tuvimos muchos hitos, entre los cuales destacan los siguientes:

- La **adquisición de Grupo Financiero Interacciones**, S.A.B. de C.V., como resultado de esta fusión, el grupo incorporó un portafolio de créditos de gobierno y de infraestructura, lo que permitió a Banorte posicionarse como el segundo banco más grande en México, en términos de cartera y depósitos. Asimismo, el grupo financiero también se convirtió en el segundo más grande del país.

- Al cierre de 2018 **la compañía de Pensiones, realizó la compra de dos portafolios de pensiones** por un total de \$19,392 millones, lo que contribuyó al fortalecimiento de esta subsidiaria para servir a más clientes.
- Se llevó a cabo el **Foro Estrategia Banorte 2018** con el tema Banorte, Aliado del Futuro de México, un evento sin precedentes al reunir a los entonces próximos titulares de las secretarías de estado del nuevo gobierno entrante y empresarios de México. El Foro fue **un espacio de diálogo entre la administración entrante y el empresariado del país**, quienes pudieron obtener de primera mano la visión del nuevo gobierno en materia presupuestal, infraestructura, telecomunicaciones, educación y estado de derecho.
- En noviembre de 2018, **Banorte fue reconocido por la revista The Banker como el Banco del Año 2018** por el trabajo en inclusión financiera y nuestro compromiso con el desarrollo de México. Dicha publicación reconoce a instituciones financieras que sobresalen a nivel global, en esta ocasión poniendo especial atención a aquellas que mostraron ir un paso adelante en las tendencias de consumo y que innovaron a través de tecnologías que ofrecieron mayor valor agregado para sus clientes. Los atributos considerados para este reconocimiento fueron i) aumento de bancarización con productos como Amazon Recargable, ii) sistema para incrementar la tasa de activación de tarjetas de crédito y, iii) financiamiento a la infraestructura en estados y municipios.
- **Afore XXI Banorte** fue reconocida por The World Finance Pension Fund Awards, como **el mejor fondo de pensiones en México**; este es el cuarto reconocimiento que obtiene Afore XXI Banorte en esta categoría, que premia a las compañías que han demostrado



Banorte fue reconocido por la revista The Banker como el **Banco del Año 2018**.



la habilidad de innovar y adaptarse al cambiante y complejo entorno del sector manteniendo un estándar de excelencia. Afore XXI Banorte fue seleccionada en reconocimiento a la trayectoria que ha mantenido en su política de inversión, además de su liderazgo en la industria al desarrollar estrategias innovadoras así como demostrar gran calidad, adaptabilidad y excelencia, así como soluciones tecnológicas que le permiten conocer más las necesidades de sus clientes.

- **GFNorte** fue considerado de nueva cuenta dentro del **FTSE4Good Index Series**, con lo que se ratifica como una empresa que cumple con los más altos estándares de sustentabilidad dictados por la bolsa FTSE de Londres.

Estoy convencido de que el conjunto de estos resultados hablan del grupo financiero sólido e innovador que seguimos contruyendo para México.

Envío un sincero agradecimiento a nuestros clientes que continúan siendo leales a Banorte, a los más de 4,000 inversionistas por la confianza durante el año a pesar de la volatilidad en los mercados, a nuestro Consejo de Administración, Consejeros locales y regionales y a todos y cada uno de los más de 30,000 colaboradores que mostraron una vez más su dedicación y compromiso con la institución que todos formamos.

Afectuosamente,

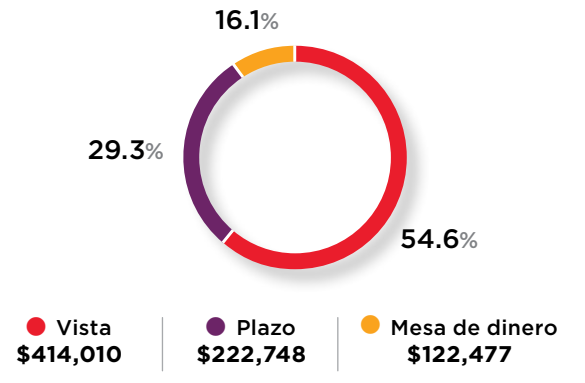
Marcos Ramírez Miguel

Director General de Grupo Financiero Banorte

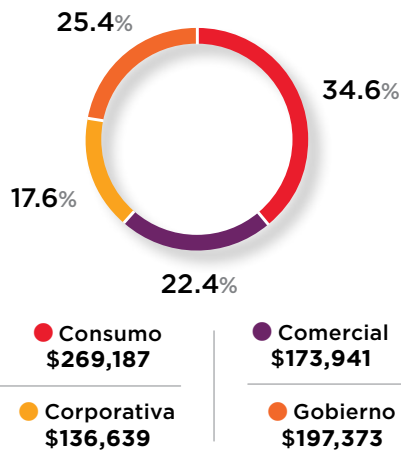
Somos Banorte

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

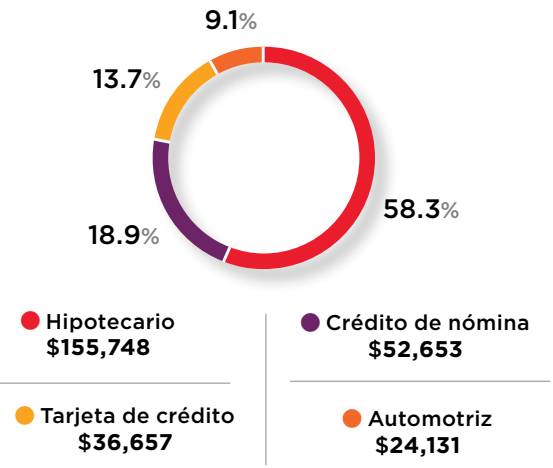
Grupo Financiero Banorte (GFNorte: BMV: GFNORTEO; OTCQX: GBOOY; LATIBEX: XNOR) es una institución financiera líder en México, el segundo Grupo Financiero más grande del país y con la mejor diversificación de negocio.



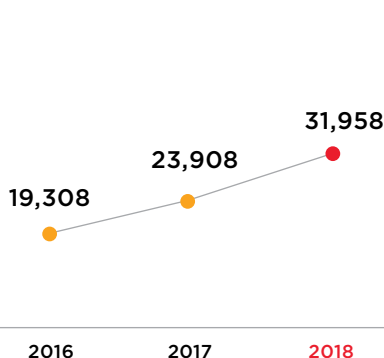
CAPTACIÓN INTEGRAL



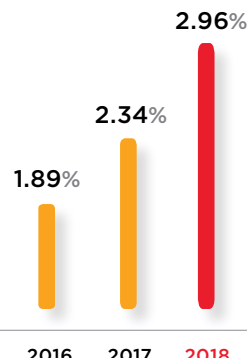
CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE
millones de pesos



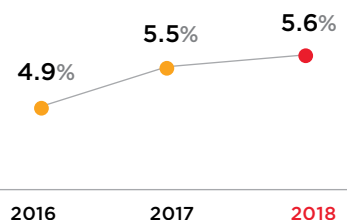
CARTERA DE CONSUMO VIGENTE
millones de pesos



UTILIDAD NETA GFNORTE



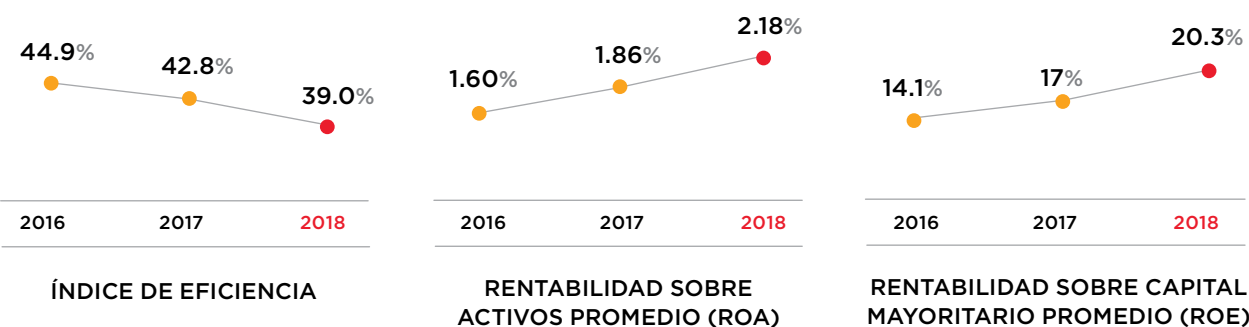
UTILIDAD POR ACCIÓN (EPS)



MARGEN DE INTERÉS NETO (NIM)

CIFRAS RELEVANTES

Grupo Financiero Banorte	2018	2017	2016
Activos en administración (millones de pesos)	2,607,083	2,423,321	2,184,877
Activo total (millones de pesos)	1,620,470	1,354,147	1,268,119
Valor de marca Banorte (millones de dólares) ¹	1,418	1,441	1,619
Captación integral (millones de pesos)	759,235	648,622	575,755
Cartera total (millones de pesos)	790,455	628,080	577,117
Capital contable (millones de pesos)	174,464	147,583	142,701
Utilidad neta (según participación) (millones de pesos)	31,958	23,908	19,308
Utilidad por acción (pesos)	11.083	8.619	6.961
Dividendos por acción (pesos)	3.45	8.73	2.61
Dividendos pagados	9,563	14,645	7,229
Valor en libros de la acción (pesos)	59.75	52.55	50.74
Acciones en circulación (millones)	2,843.58	2,749.03	2,754.03
Precio de la acción (pesos)	95.78	107.83	102.30
Retorno sobre capital (ROE) (%) ²	20.28	16.98	13.91
Retorno sobre activos (ROA) (%) ³	2.18	1.86	1.58
Margen de interés neto (%) ⁴	5.63	5.47	4.87
Índice de eficiencia (%) ⁵	39.03	41.94	44.94
Índice de cartera vencida (%)	1.68	1.99	1.79
Índice de cobertura (%)	142.08	129.16	139.48
Índice de capitalización (%)	17.17	17.23	15.30

¹ Fuente: Brand Finance.² Gastos no financieros / (Margen financiero + ingresos no financieros).³ Gastos no financieros / (Margen financiero + ingresos no financieros).⁴ MIN= Ingresos de intereses netos del trimestre anualizado / Activos productivos promedio.⁵ Gasto no financiero del trimestre anualizado / Activo total promedio.

INFRAESTRUCTURA

Territorio	Estado	Sucursales		Cajeros automáticos		Corresponsalías ¹		Población desfavorecida	
		2018	2017	2018	2017	2018	2017	Densidad poblacional ²	Pobreza extrema y moderada % ³
México Sur	Ciudad de México, Estado de México	156	155	918	850	1,985	1,833	1,008	37.1
México Norte	Ciudad de México, Estado de México	151	153	894	843	2,441	2,242	1,008	37.1
Norte	Durango, Nuevo León, Tamaulipas, Coahuila	210	212	1,874	1,754	5,408	5,130	29	34.9
Centro	Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco, Querétaro, San Luis Potosí, Tamaulipas, Zacatecas	149	148	1,190	1,135	3,611	3,315	68	43.2
Noroeste	Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa, Sonora	140	140	1,289	1,192	5,134	4,871	20	32.2
Occidente	Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit	126	124	793	763	3,088	2,844	94	44.1
Sur	Guerrero, Hidalgo, Morelos, Puebla, Oaxaca, Tlaxcala, Veracruz	116	116	739	675	3,716	3,382	106	57.8
Peninsular	Campeche, Chiapas, Oaxaca, Tabasco, Quintana Roo, Yucatán, Veracruz	102	100	726	699	2,844	2,514	56	52.8
Total Banorte		1,150	1,148	8,423	7,911	28,227	26,131	57	44.7

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.org.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

MÉXICO



1,150
sucursales



8,423
cajeros
automáticos



158,735
terminales
punto de venta



28,227
corresponsalías

ESTADOS UNIDOS

574

agencias Uniteller

2

oficinas Banorte Securities

UTILIDAD MAYORITARIA POR SECTOR

	2018	2017	2016
Sector Banca	24,337	18,012	13,804
Sector Bursátil	1,070	972	832
Ahorro y Previsión	5,508	4,941	4,434
Afore XXI Banorte	1,256	1,284	1,248
Seguros Banorte	3,434	2,775	2,626
Pensiones Banorte	818	882	561
Arrendadora y Factoraje Banorte	861	771	693
Almacenadora Banorte	17	42	28
Sólida Administradora de Portafolios	-793	-963	-533
Ixe Servicios	-1	-2	-5
G.F. Banorte (Controladora)	557	132	54
Total	31,958	23,908	19,308

Cifras en millones de pesos.

MEDIOS DE ENTREGA

	2018	2017	2016
Sucursales Transacciones monetarias (millones)	1,150 119	1,148 130	1,175 170
Cajeros automáticos Transacciones monetarias (millones)	8,423 345	7,911 349	7,756 340
Corresponsalías Transacciones monetarias (millones)	28,227 48	26,131 32	24,312 16
Internet - número de clientes Transacciones monetarias (millones)	2,224,293 173	2,383,218 160	2,014,596 106
Banca Móvil - número de clientes Transacciones monetarias (millones)	1,508,744 68	963,277 29	914,057 14
Terminales punto de venta (TPV's) Transacciones (millones) Facturado (millones de pesos)	158,735 417 299,627	165,441 320 244,918	151,948 260 200,163
Centro de Contacto Llamadas recibidas (millones)	83.6	81.5	69.7



Atendemos a más de 21 millones de clientes a través de nuestro modelo tradicional y seguimos incorporando modelos digitales innovadores que nos permitan continuar cubriendo sus necesidades.





GRUPO FINANCIERO BANORTE

Banco Mercantil del Norte, S.A.
98.2619%

Arrendadora y Factoraje Banorte,
S.A. de C.V., SOFOM
99.9999%

Almacenadora Banorte, S.A. de C.V.
99.9999%

Casa de Bolsa Banorte-Ixe, S.A. de C.V.
99.9999%

Operadora de Fondos Banorte-Ixe,
S.A. de C.V.
88.8400%

Ixe Servicios, S.A. de C.V.
99.9999%

Sólida Administradora de Portafolios,
S.A. de C.V. SOFOM
99.4986%

Banorte Ahorro y Previsión, S.A. de C.V.
99.9999%

Seguros Banorte
97.6711%

Banorte, impulsando al

● SRS 102-15

México se mantiene como un país con oportunidades importantes para invertir. Si bien el escenario macroeconómico es altamente incierto, tanto por factores externos como por cuestiones internas, la estabilidad macroeconómica —con un banco central autónomo, finanzas públicas y cuentas externas bajo control, así como un sistema bancario bien capitalizado— hace de México un país atractivo para la inversión dentro del universo de economías emergentes. No obstante, de acuerdo con nuestro análisis, prevemos una desaceleración en el ritmo de crecimiento de 2% en 2018 a 1.5% en 2019. Lo anterior, explicado, entre otros factores, por el impacto transitorio de algunos cambios que tuvieron lugar en los primeros meses del año. No obstante, anticipamos una recuperación hacia los niveles de expansión de 2.5% observados en los últimos años.

Gasto interno privado

El consumo privado ha sido uno de los principales motores de la economía, gracias a mayores niveles de empleo y una expansión sana del crédito bancario. Consideramos que el gasto privado seguirá siendo un pilar fundamental del dinamismo económico, sobre todo por los programas de estímulo a jóvenes y a adultos mayores que tiene contemplado aplicar la nueva administración.

Infraestructura

La necesidad de dotar de infraestructura moderna y eficiente a nuestro país le da a este sector un potencial significativo, lo cual representa una enorme oportunidad para el desarrollo. Desafortunadamente, debido a la presión sobre las finanzas públicas, se han tenido que recortar proyectos de infraestructura en los últimos años. No obstante, el nuevo gobierno también ha planteado un ambicioso programa de infraestructura para los próximos años, que contribuirá a la expansión y modernización de este sector en el país.

Vivienda

Las necesidades de vivienda en nuestro país siguen siendo significativas, a pesar de la recuperación observada en el sector en los últimos años.

Banca

El sistema financiero mexicano es de los más sólidos y bien capitalizados del mundo. Y aun cuando la penetración bancaria continúa siendo relativamente baja —lo cual podría explicarse por el alto grado de informalidad de la actividad económica del país y la dificultad de los bancos para recuperar colateral— el rápido avance tecnológico y la reforma financiera podrían beneficiar el proceso de bancarización de la población. En Banorte, tenemos una gran oportunidad para apoyar proyectos de crecimiento en el país, así como los sueños de muchos mexicanos, sobre todo, porque somos un banco operado por mexicanos, para los mexicanos.

México del futuro



Energía

Si bien, en el corto plazo la tendencia hacia la baja en los precios del petróleo ha reducido el atractivo por las inversiones en el sector, el proceso de apertura a la inversión privada sigue su curso. Hasta ahora, se han asignado proyectos en los que Pemex, asociado con un privado, ha llevado a cabo procesos de exploración y producción (farm outs); también se han realizado otros proyectos con inversión proveniente exclusivamente de empresas privadas. El proceso de apertura en el sector eléctrico también continúa y consideramos que, en el mediano plazo, la evolución del sector energético será un factor importante para mejorar la competitividad y aumentar la inversión, además de que ayudará a reducir la presión sobre las finanzas públicas.



México enfrenta un entorno adverso y de alta incertidumbre, tanto por factores externos como internos. No obstante, consideramos que estamos preparados para hacer frente a la adversidad y **seguir creciendo con un entorno macroeconómico sólido y con un potencial de inversión muy significativo.**

Banorte de
un vistazo

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

¿Cómo creamos valor?

•SRS 102-15 •SRS 102-16

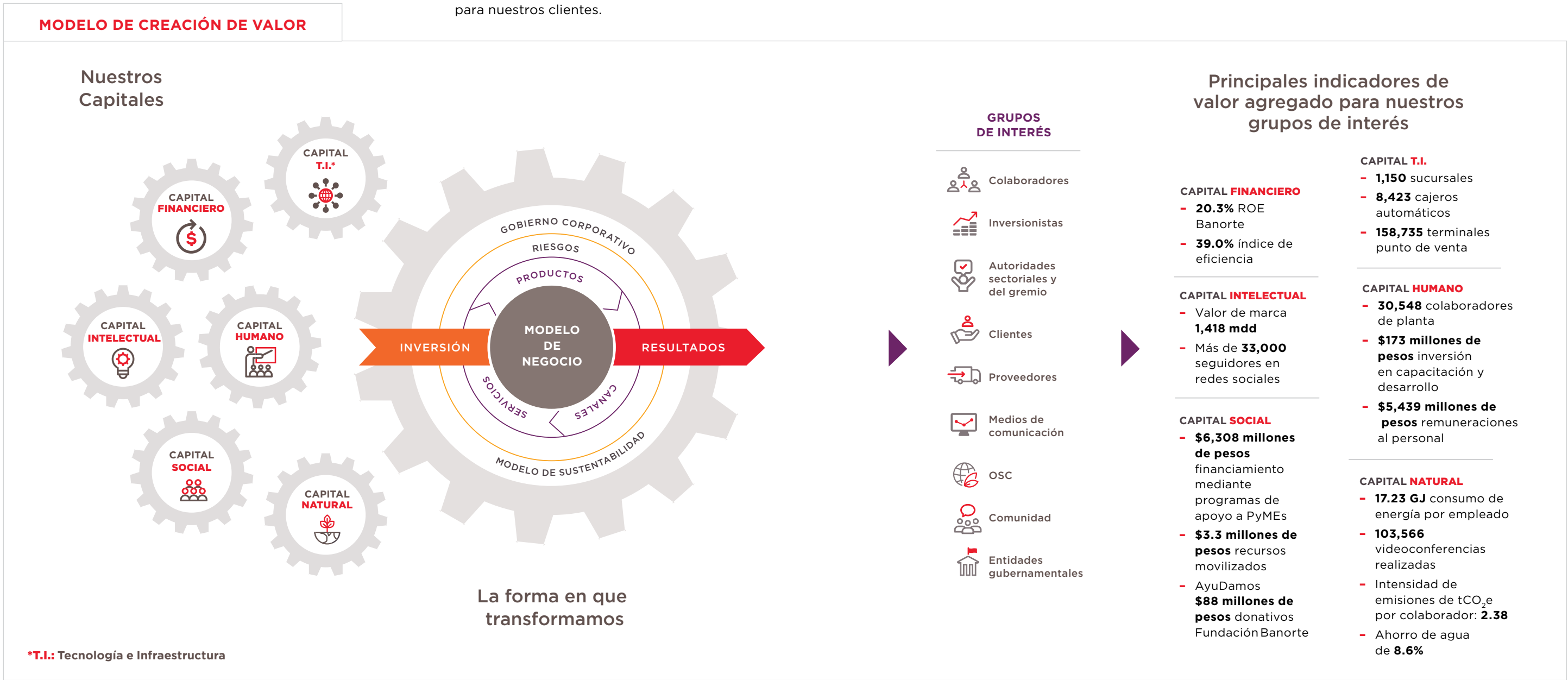
Para GFNorte generar valor significa crecer nuestro negocio al mismo tiempo que contribuimos a mejorar el contexto social y ambiental de nuestro país.

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 Tecnologías de Información, 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 a la generación de valor de nuestro negocio y, al mismo tiempo, nos aseguramos de gestionarlos responsablemente. Así como usamos y fortalecemos nuestro capital financiero, de infraestructura, tecnología e intelectual, sabemos que tenemos la responsabilidad de desarrollar y cuidar nuestros capitales humano, social y natural.

En la siguiente tabla se observan las líneas de negocio, los riesgos asociados y los principales resultados alcanzados en 2018. También, las inversiones que realizamos en cada uno de los capitales con sus principales indicadores de impacto.



GFNORTE				RIESGOS ASOCIADOS						PRINCIPALES INDICADORES
LÍNEAS DE NEGOCIO		DESCRIPCIÓN	PRODUCTOS Y SERVICIOS	CRÉDITO	MERCADO	LIQUIDEZ	OPERACIONAL	CONCENTRACIÓN	REPUTACIONAL	
 Sector Banca	Banca Minorista	Ofrece una amplia gama de productos y servicios financieros a los segmentos personal, PyME, Preferente y a gobiernos estatales y municipales.	Captación: cuentas de ahorro a la vista, cuentas de ahorro a plazo, fondos y nómina. Créditos: tarjeta de crédito, crédito de auto, crédito de nómina y crédito hipotecario. Canales: sucursales Banorte, cajeros automáticos, corresponsales, terminales punto de venta y banca móvil. Banca PyME: productos y servicios financieros a las pequeñas y medianas empresas.	●	●	●	●	●	●	Sector Banca: Margen de interes neto (MIN): 6.3% Rentabilidad sobre capital mayoritario promedio (ROE): 25.7% Rentabilidad sobre activos promedio (ROA): 2.3% Índice de eficiencia: 41.4%
	Banca Mayorista	Se especializa en proveer soluciones financieras integradas para clientes empresariales y corporativos a través de diferentes tipos de financiamiento especializado.	Banca de Empresas y Corporativa: soluciones financieras integradas para clientes empresariales y corporativos a través de diversos tipos de financiamiento especializado, incluyendo créditos estructurados, créditos sindicados, financiamiento para adquisiciones y planes de inversión. Banca Transaccional: modelo de atención integral para la promoción, implementación y servicio postventa de soluciones y servicios transaccionales. Banca de Gobierno: servicios bancarios, financieros y de asesoría integral a todos los niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, para el desarrollo de los grandes proyectos que transformarán a México. Banca Internacional: servicios y productos a clientes corporativos, empresariales, institucionales y PyMEs con necesidades internacionales y de comercio exterior, así como servicios de corresponsalía a instituciones financieras del exterior.							
 Ahorro y Previsión	Sector Ahorro y Previsión	Brindamos una oferta amplia de productos para garantizar la tranquilidad actual y futura de nuestros clientes.	Afore XXI Banorte: la administradora de fondos para el retiro más grande de México, con ventajas en términos de escala: costos más bajos de operación y potencial para fortalecer áreas de operación, inversión y servicio. Pensiones Banorte: compañía que maneja pensiones derivadas de la seguridad social, líder en el mercado. Seguros: amplia gama de servicios de protección y previsión como seguros de vida, automóvil, casa habitación y de gastos médicos, entre otros.		●		●		●	Afore XXI Banorte: Utilidad neta: \$2,558 Capital contable: \$24,541 Activo total: \$26,437 Activos administrados: \$747,082 Rentabilidad sobre capital mayoritario promedio (ROE): 10.7% Pensiones Banorte: Utilidad neta: \$818 Capital contable: \$3,845 Activo total: \$123,177 Rentabilidad sobre capital mayoritario promedio (ROE): 23.8% Seguros: Utilidad neta: \$4,059 Capital contable: \$23,096 Activo total: \$51,478 Rentabilidad sobre capital mayoritario promedio (ROE): 20.0%
 Bursátil	Sector Bursátil	Ofrecemos servicios y productos acordes con el perfil de inversión del cliente a través de Casa de Bolsa Banorte y Operadora de Fondos, con una amplia gama de opciones de financiamiento.	Casa de Bolsa y Operadora de Fondos: productos y servicios integrales para personas físicas y morales, incluyendo servicios de intermediación, asesoría financiera, estructuración y manejo de portafolios, administración de activos, banca de inversión y venta de fondos de inversión e instrumentos de deuda y capital.		●	●	●		●	Sector Bursátil: Utilidad neta: \$1,070 Capital Contable: \$3,884 Cartera en custodia: \$878,033 Rentabilidad sobre capital mayoritario promedio (ROE): 31.8%
 Auxiliares de Crédito	Sector SOFOM y Auxiliares del Crédito	Las compañías que integran a este sector son: Arrendadora y Factoraje Banorte, Almacenadora Banorte y Sólida Administradora de Portafolios.	Arrendadora y Factoraje: servicios de arrendamiento y factoraje. Almacenadora Banorte: servicios de almacenamiento, administración de inventarios, comercialización y logística. Sólida Administradora de Portafolios: unidad de recuperación de activos del Grupo Financiero. Tiene a su cargo la gestión, cobranza y recuperación de los créditos originados por el banco que presentan incumplimientos en sus pagos.		●	●	●		●	Arrendadora y Factoraje: Utilidad neta: \$861 Capital contable: \$4,957 Activo total: \$36,216 Rentabilidad sobre capital mayoritario promedio (ROE): 17.0% Almacenadora Banorte: Utilidad neta: \$17 Capital contable: \$243 Activo total: \$1,154 Rentabilidad sobre capital mayoritario promedio (ROE): 7.2% Sólida Administradora de Portafolios: Utilidad neta: \$(797) Capital contable: \$3,178 Activo total: \$9,515

Cifras en millones de pesos

Banorte de un vistazo

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

Estados financieros

Acerca de este Informe

Contacto



Capital Financiero



•SRS 102-5 •SRS 102-7 •SRS 102-48 •SRS 103-1 •SRS 103-3 •SRS 201-1



Comprometidos con la
creación de valor para
nuestros grupos de interés.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Visión 20/20

Continuamos con la “estrategia 20/20 Visión Perfecta” que concluye su doceavo trimestre de 20 planteados en 2015 y tiene como finalidad transformar a Banorte hacia el año 2020 con base en tres pilares: nuestros inversionistas, para quienes buscamos generar mayor valor y rentabilidad; nuestros clientes, a los que buscamos servir con mayor cercanía; y nuestros colaboradores, a quienes deseamos ofrecer las mejores condiciones de desarrollo. Dentro de nuestro plan estratégico seguimos trabajando para llegar a ser “el mejor Grupo Financiero para nuestros clientes” y vamos en el camino de alcanzar las principales métricas objetivo que nos trazamos, un índice de venta cruzada de 2.2 productos por cliente y un ROE de 20% a nivel del Grupo Financiero.

Al cierre de 2018 se observan contundentes logros en cada métrica establecida de venta cruzada de productos, utilidad neta, eficiencia y rentabilidad. No hay duda de llegar a estas metas, y lo estamos consiguiendo; actualmente el Grupo Financiero está posicionado como el segundo más importante del sistema financiero nacional, reflejo de diversas estrategias como el enfoque en la satisfacción del cliente y en la constante innovación en sistemas digitales.

A continuación se presentan los logros alcanzados en los principales indicadores al cierre del ejercicio 2018 y reiteramos el fuerte compromiso de seguir mejorando en 2019.

INDICADOR	2018		2019
	OBJETIVO	RESULTADO	OBJETIVO
Crecimiento en cartera	26% - 28%	26%	7% - 9%
Expansión del NIM	-10pb - +10pb	+16pb	10pb - 15pb
Índice de eficiencia	39.0% - 40.0%	39.0%	37.5% - 38.5%
Costo de riesgo	2.2% - 2.4%	2.3%	2.0% - 2.3%
Tasa de impuestos	27.0% - 29.0%	26.4%	27.0% - 29.0%
ROE	18.7% - 19.2%	20.3%	19.8% - 20.3%

Alineados
a los más altos
estándares en
materia de Gobierno
Corporativo y
revelación de
información



Ingresos de intereses netos

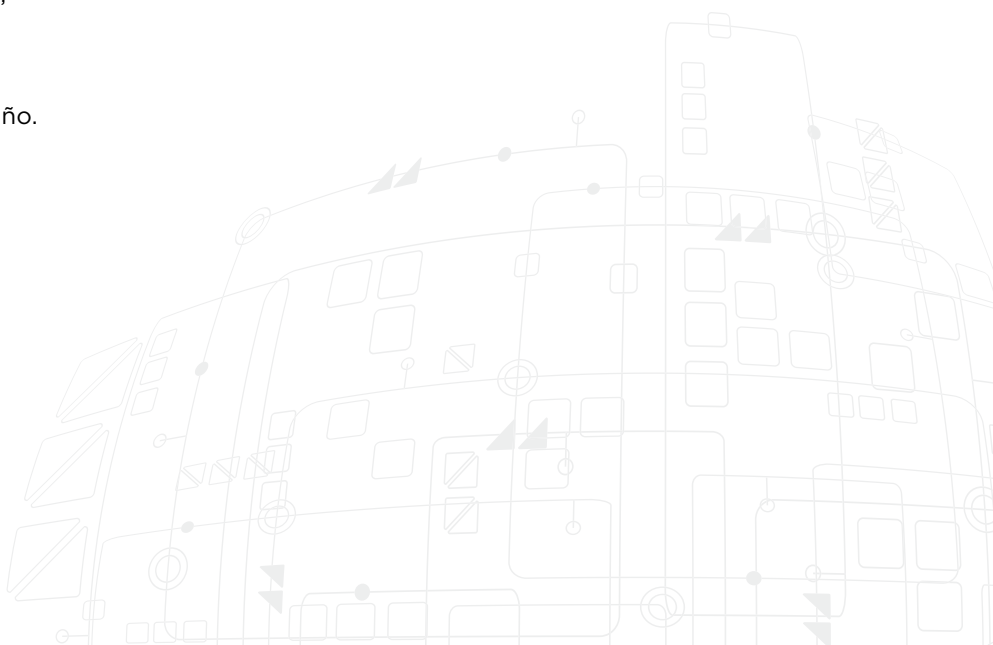
Durante el año se observa un incremento de 16% en ingresos por intereses sin seguros y pensiones que ascendieron a \$66,160 millones de pesos; como reflejo principalmente del fuerte crecimiento de cartera, adicional al impacto positivo de los incrementos en la tasa de referencia que se realizaron durante el año (100 pbs), situando el MIN de cartera crediticia en 8.3%, por el efecto matemático de incorporar el portafolio de Grupo Financiero Interacciones en la fórmula de cálculo del MIN.

Por su parte, los ingresos de seguros y pensiones totalizaron \$8,665 millones de pesos, 33% más respecto al año anterior, reflejo de un crecimiento en el negocio de Seguros, principalmente en el ramo de vida, daños y auto; por lo que corresponde a Pensiones, se observa un crecimiento derivado de la incorporación de carteras adquiridas en el año.

Los ingresos por intereses netos de GFNorte aumentan 18%, al alcanzar \$74,825 millones de pesos, derivado de incrementos importantes en ingresos tanto de Seguros y Pensiones como en Reportos así como el crecimiento natural de la cartera. El MIN del año cerró en 5.6%, representando una mejora de 16 pbs con respecto al año anterior.

Ingresos no financieros

Los ingresos no financieros cerraron en \$ 21,528 millones de pesos, reflejando un aumento de 24%, derivado del crecimiento en comisiones por servicios netos, y un aumento importante en ingresos por intermediación por la colocación de instrumentos financieros derivados con clientes.



• SRS 201-1

Gastos no financieros

Los gastos no financieros se incrementaron \$37,619 millones de pesos, monto 11% superior respecto a 2017; esto incluye \$450 millones de pesos por honorarios de asesorías pagados de única vez, así como \$250 millones de pesos por gastos de personal relacionados con liquidaciones y \$765 millones de pesos derivados de la gestión del negocio recientemente adquirido.

Índice de eficiencia

El índice de eficiencia se situó en 39%, como resultado de la eficiencia operativa asociada con menores gastos de administración y operación, y un costo de fondeo controlado y alineado a las condiciones de mercado.

Utilidad neta

La utilidad neta fue de \$31,958 millones de pesos, 34% superior a 2017. Este crecimiento se debió al buen desempeño durante el año, en el cual destaca la operación de seguros, fondos de inversión y operaciones de intermediación.

Rentabilidad

El rendimiento sobre el capital (ROE) aumentó, pasando de 17% a 20.3%, mientras que el rendimiento sobre activos (ROA) se ubicó en 2.2%. El retorno sobre capital tangible (ROTE) de 2018 se ubicó en 32%.

Cartera de crédito vigente

La cartera total de crédito vigente refleja un alza de 26%, en la que se destaca el incremento de 46% en gobierno, (que representa el 25% del total de la cartera) resultado de la incorporación de la cartera de GFI, seguido de un alza relevante de 34% en la cartera de corporativo y del 27% en la cartera comercial.

La cartera de consumo refleja un incremento de 12%, crecimiento superior al sistema y de los principales competidores; destaca crecimiento del 26% del producto automotriz, seguido de 15% de alza en hipotecario y 8% en tarjeta de crédito, lo que nos mantiene en la tercera posición del sistema con 14.9% de participación de mercado, mejorando este en 56 pb.

CARTERA DE CRÉDITO	2018	2017	2016
Hipotecario	155,748	135,334	114,718
Automotriz	24,131	19,189	15,047
Tarjeta de crédito	36,657	33,906	28,445
Crédito de nómina	52,653	52,469	44,838
Consumo	269,187	240,899	203,047
Comercial	173,941	137,501	125,377
Corporativo	136,639	102,220	103,491
Gobierno	197,373	134,905	134,798
Subtotal	777,140	615,525	566,713
Banca de recuperación	52	72	91
Total cartera vigente	777,192	615,598	566,804
Cartera vencida	13,263	12,482	10,312
Índice de cartera vencida	1.7%	2.0%	1.8%

Cifras en millones de pesos.

Cartera vencida

El índice de cartera vencida se situó en 1.7%, registrando un total de \$13,263 millones de pesos. La evolución de este indicador durante el año mostró una mejora en todos los productos: tarjeta de crédito y nómina presentaron una mejora significativa en la calidad de la cartera, como resultado del seguimiento puntual en la originación de estos créditos a través de herramientas de analítica y gestión de riesgo.



Incremento de 56 pb en la participación de mercado de la cartera de consumo, manteniéndonos en la 3ª posición del sistema.

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

Estados financieros

Acerca de este informe

Contacto



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 2018, la tasa efectiva de los impuestos que erogó GFNorte fue de 26.4%.

TASA EFECTIVA DE IMPUESTOS HISTÓRICA

Año	Tasa %
2016	26.2
2017	27.2
2018	26.4

Depósitos

Los depósitos de clientes se ubican en \$759,235 millones de pesos incrementándose 8% respecto al año anterior. Los depósitos a plazo reflejaron un fuerte crecimiento, al igual que los depósitos a la vista con intereses, como resultado de una sólida estrategia enfocada en el aumento de saldos y en la vinculación con nuestros clientes.

DEPÓSITOS	2018	2017	2016
Depósitos a la vista - sin intereses	303,340	300,910	231,394
Depósitos a la vista - con intereses	110,670	95,742	152,367
Depósitos a la vista	414,010	396,652	383,761
Depósitos a plazo - ventanilla	222,748	193,617	167,652
Mesa de dinero	122,477	58,352	24,342
Captación integral banco	759,235	648,622	575,755
Depósitos total GFNorte	756,301	640,821	574,559
Depósitos por cuenta de terceros	150,850	157,748	148,407
Total de recursos en administración	910,085	806,370	724,163

Cifras en millones de pesos.



Los depósitos de clientes se incrementaron 8% respecto al año anterior.

CALIFICACIONES INTERNACIONALES - GFNORTE

Firma calificadora	Entidad calificada	Calificación	Categoría	Fecha
Standard & Poor's	Banco Mercantil del Norte	Estable	Perspectiva	Octubre 2018
		BBB+	Crédito de contraparte moneda extranjera - largo plazo	
		BBB+	Crédito de contraparte moneda nacional - largo plazo	
		A-2	Crédito de contraparte moneda extranjera - corto plazo	
		A-2	Crédito de contraparte moneda nacional - corto plazo	
		BBB	Valores de deuda senior	
		BB	Deuda subordinada junior (proveniente del fusionado Ixe Banco)	
Fitch	Grupo Financiero Banorte	Negativa	Perspectiva / Observación	Noviembre 2018
		Negativa	Alerta de riesgo	
		bbb+	Viabilidad	
		BBB+	Deuda en moneda extranjera - largo plazo (IDR)	
		F2	Deuda en moneda extranjera - corto plazo (IDR)	
		5	Calificación soporte - GFNorte	
		NF (Not Floor)	Piso de la calificación de soporte-GFNorte	
	Banco Mercantil del Norte	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	Estable	Perspectiva	Octubre 2018
		baa2	Evaluación del riesgo crediticio	
		Estable	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	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	
	Cayman	Ba1 (hyb)	Deuda subordinada junior largo plazo - moneda local	Octubre 2017
		Ba2 (hyb)	Deuda subordinada junior largo plazo - moneda local	
		Ba2 (hyb)	Deuda subordinada largo plazo - moneda extranjera	
		A3	Deuda senior sin garantía	
	Arrendadora y Factoraje Banorte	Estable	Perspectiva	Agosto 2018
		Baa2	Calificación de emisor largo plazo	
		(P)P-2	Emisor corto plazo - moneda local	
		(P)P-2	Deuda senior corto plazo - moneda local	

CALIFICACIONES NACIONALES - GFNORTE

Firma calificadora	Entidad calificada	Calificación	Categoría	Fecha
Standard & Poor's	Banco Mercantil del Norte	Estable	Perspectiva	Octubre 2018
		mxA-1+	Escala nacional - riesgo contraparte corto plazo	
		mxAAA	Escala nacional - riesgo contraparte largo plazo	
	Casa de Bolsa Banorte	Estable	Perspectiva	
		mxA-1+	Escala nacional - riesgo contraparte corto plazo	
		mxAAA	Escala nacional - riesgo contraparte largo plazo	
Fitch	Banco Mercantil del Norte	Negativa	Perspectiva / Observación	Noviembre 2018
		AAA (mex)	Escala nacional - riesgo contraparte largo plazo	
		AAA (mex)	Fortaleza financiera del asegurador	
		F1+ (mex)	Escala nacional - riesgo contraparte corto plazo	
		F1+ (mex)	Certif. de dep. y P.R.L.V. corto plazo	
		AA+ (mex)	Certif. de dep. y P.R.L.V. largo plazo	
	Casa de Bolsa Banorte	Negativa	Perspectiva / Observación	
		F1+ (mex)	Escala nacional - riesgo contraparte -corto plazo	
		AAA (mex)	Escala nacional - riesgo contraparte- largo plazo	
	Arrendadora y Factoraje 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	Negativa	Perspectiva / Observación	
		AAA (mex)	Escala nacional	
	Seguros Banorte	Negativa	Perspectiva / Observación	
		AAA (mex)	Fortaleza financiera del asegurador	
Moody's	Banco Mercantil del Norte	Estable	Perspectiva	Octubre 2018
		Aaa.mx	Escala nacional - depósitos largo plazo	
		MX-1	Escala nacional - depósitos corto plazo	
		Aa3.mx	Deuda subordinada - largo plazo	
	Arrendadora y Factoraje Banorte	Estable	Perspectiva	Octubre 2017
		MX-1	Escala nacional - emisor corto plazo	Agosto 2018
		Aa2.mx	Escala nacional - calificación de emisor largo plazo	Octubre 2017
		MX-1	Escala nacional - deuda senior corto plazo	Agosto 2018
	Banco Mercantil del Norte	Estable	Perspectiva	Noviembre 2018
		HR+1	Escala nacional - emisor corto plazo	
		HR AAA	Escala nacional - emisor largo plazo	
HR Ratings	Arrendadora y Factoraje Banorte	Estable	Perspectiva	Agosto 2018
		HR +1	Escala nacional - emisor corto plazo	
		HR AAA	Escala nacional - emisor largo plazo	

Nuestros accionistas

Al ser una de las empresas públicas en México con mayor reconocimiento, estamos comprometidos a 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, coyuntural, o bien, siguiendo nuestra política 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 a las recomendaciones e inquietudes de nuestros inversionistas minoritarios.

Encaminamos esfuerzos a estrechar constantemente nuestra relación con la comunidad, inversionistas, analistas y calificadoras de valores, buscando ampliar nuestros canales de comunicación. En 2018 lo hicimos principalmente a través de la continua 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.

Durante 2018, la Dirección Ejecutiva de Relación con Inversionistas, Sustentabilidad e Inteligencia Financiera mostró una participación activa en diferentes foros, tal como se describe a continuación:

- Participación activa en 19 conferencias nacionales e internacionales, cuatro Non Deal Roadshows (NDRs) y 69 visitas de inversionistas en nuestras oficinas corporativas.

- Reuniones con más del 65% del accionariado total de GFNorte, de las cuales, la Alta Dirección estuvo presente en más del 50% de las mismas.

Cabe resaltar que en repetidas ocasiones durante el año, GFNorte fue la emisora más bursátil del Índice de Precios y Cotizaciones de la Bolsa Mexicana de Valores, así como la emisora con más peso dentro del mismo índice en el mes de octubre, alcanzando 12.9% de participación.

En materia de sustentabilidad, GFNorte la ha integrado en sus operaciones como un principio rector para maximizar la rentabilidad y el crecimiento, protegiendo en todo momento nuestros capitales financiero, social y ambiental. Se ha desarrollado un Modelo de Sustentabilidad basado en tres pilares que son:

- Negocio Responsable
- Nuestra Gente
- Nuestro Planeta

A través de este modelo, apoyamos iniciativas encaminadas a alcanzar el desarrollo sustentable, fomentar la responsabilidad social en la búsqueda del retorno de la inversión, transmitir conciencia del desarrollo sustentable y la protección del medio ambiente en nuestra operación diaria.

Con relación a nuestro gobierno corporativo, en 2018 celebramos dos asambleas de accionistas ordinarias, con un porcentaje de asistencia promedio de 80% de la representación accionaria. De las iniciativas propuestas, todas fueron aprobadas durante las sesiones.

Es prioritario para Banorte seguir fortaleciendo la relación con nuestros inversionistas, mejorando continuamente la información y su disponibilidad, así como optimizando prácticas de gobierno corporativo porque estamos seguros de que la comunicación constante y eficiente, al igual que el incremento en la transparencia son el camino a seguir.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Riesgos

Los riesgos e incertidumbres que se describen a continuación no son los únicos a los que se enfrenta GFNorte, ni la importancia que les atribuimos en este momento pudiera ser igual a la que tengan en el futuro. Para mayor información, referirse a la sección c) Factores de Riesgo del “Reporte Anual 2018 – Circular Única CNBV” disponible en:

<https://investors.banorte.com>

Riesgos relacionados con México

En los últimos diez años, la economía mundial ha experimentado periodos de crisis y volatilidad sin precedentes, con falta generalizada de liquidez, pérdida de confianza en el sector financiero, trastornos en los mercados crediticios, cambios en el entorno geopolítico global y menores operaciones de negocios. Las crisis globales han tenido un impacto negativo en la economía mexicana y no tenemos certeza acerca de cuándo las condiciones mejorarán.

La mayoría de nuestras operaciones y activos se encuentran en México, por lo que nuestro negocio, situación financiera y resultados de operación pueden verse afectados por las condiciones generales de la economía mexicana, cambios en el PIB, ingreso disponible per cápita, tasa de desempleo, crecimiento del empleo formal, devaluación del peso frente al dólar, inflación, variaciones en el precio del petróleo, tasas de interés, regulación, inestabilidad social y otros acontecimientos políticos, sociales y económicos que afecten al país, sobre los que no tenemos control.

El gobierno mexicano ha ejercido una influencia significativa en la economía mexicana. Sus acciones respecto a la economía y la regulación de ciertas industrias, incluido el sector bancario, podría tener un efecto decisivo en las entidades del sector privado mexicano en general y, en particular, en nosotros y nuestras subsidiarias, así como en las condiciones de los mercados financieros en México sobre los precios y rendimientos de valores mexicanos, incluyendo los nuestros.

Dado que el gobierno mexicano puede llevar a cabo cambios significativos en las leyes, políticas públicas y/o normatividad, esto podría afectar la situación política y económica de México, afectando, a su vez, nuestro negocio.

Riesgos relacionados con el negocio

Uno de los principales riesgos a los que se enfrenta Banorte como institución de crédito, es el riesgo crediticio. Por ello el banco busca estar a la vanguardia en cuanto a las herramientas y los modelos adecuados para evaluar los impactos de escenarios adversos para la cartera. Banorte ha procurado mejorar y fortalecer sus lineamientos y políticas de crédito, con el propósito de hacer frente a los posibles riesgos asociados con industrias o clientes específicos.

Adicionalmente, una parte significativa de nuestros ingresos y flujo de efectivo de operación provienen de las tasas de interés que cobramos a nuestros clientes, y las restricciones a los montos o requisitos adicionales de información podrían afectar de manera sustancial y adversa los resultados de nuestras operaciones y posición financiera.

En México, la Ley Federal de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros actualmente no impone límite a las tasas de interés o a las comisiones que puede cobrar un banco, con ciertas excepciones.



Banorte ha **mejorado y fortalecido sus lineamientos y políticas de crédito** para hacer frente a los posibles riesgos asociados con industrias o clientes específicos.





Sin embargo, de acuerdo con la Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros, el Banco de México tiene amplia autoridad para determinar si existen condiciones competitivas razonables y emitir regulaciones temporales para tarjetas de crédito y débito, cheques, transferencias de fondos y otros medios de pago, con el fin de asegurar la competencia, el libre acceso, la no discriminación y protección de los intereses de los usuarios.

Actualmente, el Congreso y los reguladores no han propuesto ningún límite específico para las tasas de interés que podemos cobrar. No obstante, recientemente han manifestado el interés de proponer una regulación aplicable a las comisiones por servicios que actualmente cobran las instituciones bancarias. El impacto en nuestro negocio y los resultados de operación, en caso de que se emitieran estas regulaciones, dependería de las características específicas que se impusieran.

Riesgos relacionados con los mercados de valores y la titularidad de las acciones

Desde 2018, la BMV ya no es el único mercado de valores en México, después de la integración de la Bolsa Institucional de Valores (BIVA), por lo cual, nos vemos en la necesidad de adaptarnos a las nuevas regulaciones y cambios en la forma de reportar la información bursátil. A pesar de esto, sabemos que el mercado mexicano es menos líquido, más volátil y con una base menor de inversionistas institucionales que los mercados

internacionales. Estas características podrían afectar la capacidad de los tenedores de nuestras acciones ordinarias para comprarlas o venderlas en cierto tiempo, afectando el precio de nuestras acciones ordinarias.

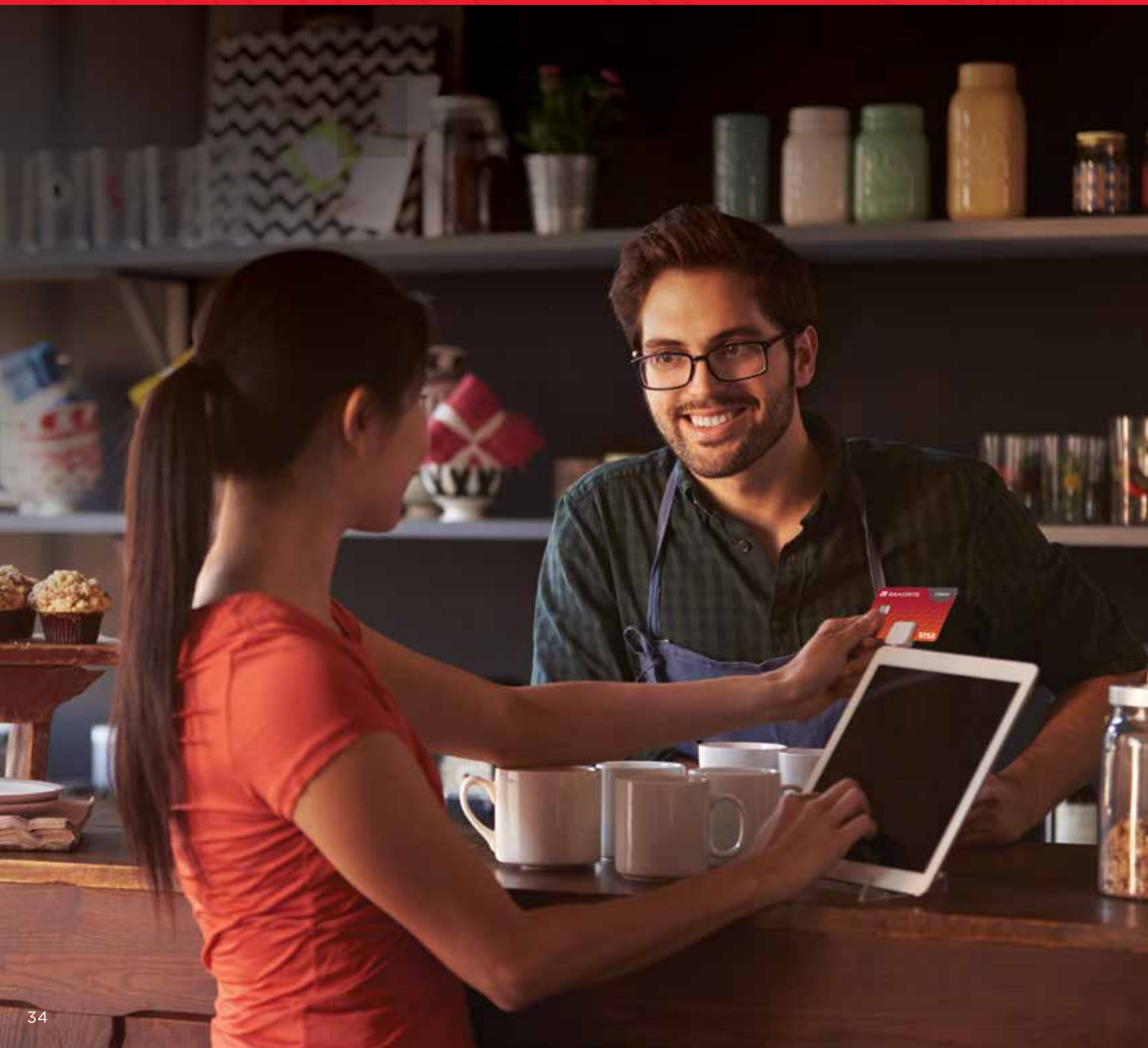
El precio de mercado y la liquidez de nuestras acciones ordinarias podrían verse significativamente afectados por varios factores, algunos de los cuales se encuentran fuera de nuestro control y pueden no relacionarse directamente con nuestro desempeño.

Por otra parte, no podemos asegurar que tendremos la capacidad de pagar o mantener dividendos en efectivo, dado que el monto de efectivo disponible para el pago de dividendos puede verse afectado por diversos factores, incluyendo nuestros resultados de operación, posición financiera, requerimientos de capital en el futuro, restricciones contractuales o legales contenidas en nuestros financiamientos vigentes o futuros y los de nuestras subsidiarias, y nuestra capacidad de obtener recursos de nuestras subsidiarias, entre otras variables, así como por nuestras políticas de dividendos, que están sujetas a cambios.

Por último, no estamos sujetos al control de un grupo de accionistas mayoritarios, lo que podría retrasar la capacidad para tomar decisiones estratégicas en los casos en que la mayoría de los accionistas no lleguen a un acuerdo en una Asamblea General de Accionistas.



Capital de Tecnología e Infraestructura



● SRS 103-1 ● SRS 103-2 ● SRS 103-3



Nuestro gran reto es encontrar el balance ideal para darles a nuestros clientes atención personalizada y generar inclusión financiera.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Nuestro reto es ser un banco que permita a nuestros clientes conectarse y operar en un mundo digital.

Una banca para un mundo que ya es digital

La tecnología per se no es una ventaja competitiva, el cómo se utiliza sí lo puede ser. El reto es estar preparados para ser un banco en un mundo digital que permita a sus clientes conectarse y operar en un mundo digital.

El movimiento digital no está impulsado por los bancos, sino por la sociedad y las tendencias. Hoy, las nuevas generaciones y todos aquellos que desean migrar hacia ellas buscan la digitalización; sin embargo, también hay clientes que prefieren los canales tradicionales de atención personalizada.

Esto representa un gran reto para encontrar el balance que nos permita atender a todos nuestros clientes y generar inclusión financiera para todos los sectores de la sociedad.

En Banorte no queremos ser un banco digital, queremos desarrollar las capacidades para hacer banca en un mundo digital. Por lo tanto, enfocamos nuestros procesos tecnológicos para permitirle al cliente operar sus servicios con un solo clic. Buscamos ser proactivos ante las tendencias, por lo que trabajamos para desarrollar proyectos enfocados en lo que el cliente necesita, a la hora que lo necesita y en donde lo necesita con el uso de canales digitales y no digitales, autoatendidos y no autoatendidos.

“La Transformación Digital no es una cuestión de tecnologías, es una cuestión de relaciones con los clientes”. **Charlene Li, escritora independiente de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard.**



Desarrollamos las
capacidades
para hacer banca en un
mundo digital

En el transcurso de 2018 se lograron importantes resultados en banca digital al implementar más de 60 nuevas funcionalidades para reposicionar la Banca Móvil Banorte, dando como resultado una mejora significativa en el volumen de atención e indicadores. Por ejemplo, destaca el incremento de 35% de clientes en Banca Móvil que aumentaron las transacciones en más de 80%, llevándolas a más de 35 millones. Asimismo, el Net Promoter Score (NPS) aumentó 2.5 puntos alcanzando un score de 71.7 lo que nos posiciona como líderes en el mercado.

En 2018, definimos los siguientes objetivos estratégicos del área de Tecnología:

1. Protección de activos: los esfuerzos en seguridad de la información están encaminados a cumplir con este objetivo.
2. Atraer, retener y desarrollar talento: contar con colaboradores altamente calificados y motivados que incrementen su potencial y capacidades constantemente.
3. Resiliencia en servicios: diseñar, desarrollar e implementar las soluciones buscando la permanente disponibilidad de los servicios.
4. Alineación con el negocio: gestión proactiva de los requerimientos y una óptima gestión de la demanda.
5. Optimización en el uso y la gestión de recursos técnicos, financieros, humanos y físicos.

Protección de activos

Hoy nuestros clientes prefieren operar a través de la Banca Digital. Por esta razón durante el año trabajamos en madurar nuestras prácticas de seguridad de la información y capacitamos continuamente a nuestros colaboradores en temas de ciberseguridad, al mismo tiempo que generamos confianza y protección con nuestros procesos.

La vulneración del sistema SPEI en abril de 2018, que afectó al sistema bancario y también a Banorte, causó alto impacto operativo y reputacional al Banco y nos confirmó la necesidad de ampliar nuestro enfoque del proceso de atención de incidentes para que, además de las labores de prevención, se fortalezca el proceso de reacción.

Para la reconexión del SPEI ejecutamos un proceso integral de remediación que consideró el robustecimiento del sistema mediante la implementación de controles y mecanismos de seguridad, tanto en la infraestructura tecnológica como en el aplicativo, que fue evaluado y autorizado por las entidades regulatorias.

Además, durante 2018 concluimos exitosamente los proyectos del programa interno de Seguridad en el que se implementaron mejoras en diferentes procesos. El resultado fue el blindaje del 40% de nuestras aplicaciones con prácticas robustas. Los siguientes pasos se enfocan en la Fase II que consiste en un programa estratégico permanente de vigilancia y protección de seguridad en aplicaciones a través de un modelo de gobierno para monitorear y hacer los ajustes necesarios en su ejecución. Esto implica una inversión relevante en los próximos cinco años, con lo que refrendamos nuestro compromiso de proteger los activos de la Institución.

Talento

El equipo humano de TI se compone de más de 500 colaboradores altamente comprometidos con la Institución, lo cual se refleja en una baja rotación de 12%. Ante el entorno tan cambiante se invirtieron alrededor de 5,700 horas en capacitación y talleres de trabajo. Seguimos impulsando el balance de vida y trabajo con iniciativas como horario flexible y home office en las que participan el 33% de los colaboradores de esta área.

Digital Hub

Con el objetivo de incursionar y ubicarnos en un ambiente propicio para la innovación y de atraer talento joven, participamos como socio fundador del Monterrey Digital Hub, detonante de la transformación digital en México al reunir empresas líderes, instituciones académicas, así como emprendedores en crecimiento y talento digital, comprometidos con revolucionar organizaciones y comunidades mediante la tecnología y modelos de negocio digitales. Monterrey Digital Hub busca crear el primer ecosistema en el que mediante entrenamientos y talleres en competencias digitales, mentorías especializadas y programas de innovación abierta y corporativa, se construya una comunidad de transferencia de conocimiento y experiencia.



Resiliencia

La transformación del grupo financiero hacia la operación digital tiene sus implicaciones y consecuencias, que en el área de Infraestructura se traduce en un incremento significativo en los volúmenes de operación. Al ofrecer más opciones a nuestros clientes se generan más transacciones, lo que se traduce en la necesidad de crecer en infraestructura. Como resultado de lo anterior el volumen transaccional de operaciones creció 16% en el transcurso del año, con incrementos sustancialmente mayores a este nivel en algunos canales específicos, sobre todo aquellos que son digitales.

La instalación de componentes por nuevas funcionalidades al ambiente productivo para 2018 alcanzó más de 8,000 cambios, que se traduce en casi 25 cambios diarios. Mantener los servicios operando con los más altos estándares en un ambiente con tantos cambios a los componentes representa un reto para el que se toman acciones que mitigan los riesgos implícitos.

Como ejemplos del crecimiento de la Infraestructura podemos mencionar los siguientes:

- Crecimiento de 18% de la capacidad de procesamiento del equipo central.
- Alta disponibilidad al duplicar la infraestructura en algunas plataformas.
- Crecimiento de más de tres veces en la capacidad instalada de los sistemas operativos con lo que se incrementó la disponibilidad y estabilidad del servicio.
- Ambientes redundantes para permitir la ejecución de proyectos en modo 7x24.
- Renovación tecnológica de 4,715 dispositivos y herramientas de oficina.



Logramos un incremento de 35% en clientes de Banca Móvil —lo cual aumentó más de 80% las transacciones, que registraron un total superior a los 35 millones.



Entre las acciones relevantes ejecutadas durante el año destacan: la implementación de herramientas de optimización operativa, documentación de mejores prácticas de operación, implantación de políticas y prácticas de revisión de seguridad de información, así como de servicios de respuesta a emergencias.

Para adaptar la infraestructura tecnológica y lograr que sea moderna, ágil y capaz de mantener el ritmo de cambio que marca la digitalización, estamos preparando los nuevos Centros de Datos en Querétaro y Monterrey, cuyo movimiento se espera realizar en 2020, al mismo tiempo se llevará a cabo una renovación tecnológica de la mayoría de los componentes técnicos para asegurar la alta disponibilidad, la redundancia y los tiempos de recuperación ante eventos fortuitos.



Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acercas
de este informe

Contacto

Todos los proyectos y esfuerzos relacionados con la tecnología tienen como fin último ofrecer a nuestros clientes nuevas maneras de utilizar la banca liberando funcionalidades que dan valor al negocio y al cliente. Esto lo alcanzamos con un aumento de 10% en la producción de horas hombre. Hemos crecido cuatro veces la capacidad y liberado más de 1,900 entregas de valor.

En 2019 buscaremos estabilizar el ritmo de trabajo, así como priorizar las soluciones tecnológicas a implementar. El criterio de medición se orientará al uso más eficiente de los recursos a través de la realización de los proyectos estratégicos.

Un proyecto relevante del año fue la integración tecnológica y operativa de Interacciones, que comenzó a mediados de 2017 y concluyó en el tercer trimestre de 2018. Este proceso, que representó migrar cerca de un millón de registros, se ejecutó sin ninguna afectación en la operación de los clientes que de un día a otro pasaron a ser clientes Banorte.

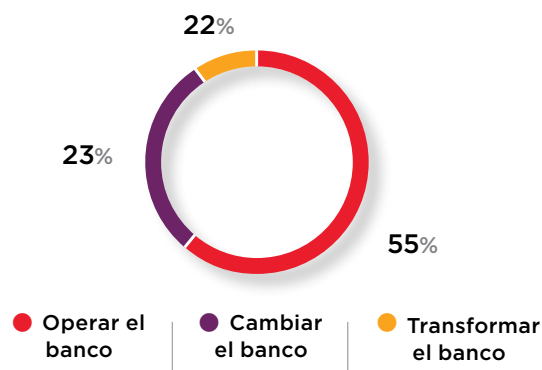
• SRS 102-48

Alineación con el negocio

Los programas y proyectos de tecnología se clasifican en las siguientes categorías: Operar, Cambiar y Transformar el banco. Durante 2018 las capacidades productivas fueron asignadas de la siguiente manera:

- **Operar el Banco, 55%.** Estos proyectos nos permiten atender los requerimientos regulatorios, de seguridad y de riesgo tecnológico y operativo, así como del mantenimiento correctivo y evolutivo en sistemas existentes.
- **Cambiar el Banco, 23%.** Estos proyectos contribuyen a mantener actualizada la forma en que se gestiona y evoluciona la operación a través de tecnologías cada vez más avanzadas. Como ejemplo automatizamos todos los procesos de bonificaciones y atención de aclaraciones desde los canales con los que interactúan los clientes y agilizando también las resoluciones a clientes.
- **Transformar el Banco, 22%.** Estos proyectos son producto de la búsqueda continua de reinventar el Banco a través de soluciones en tecnología digital. Ejemplos de proyectos que están en esta categoría y que representan nuestros componentes fundamentales son:
 - Proyecto que consiste en la tercerización de servicios de infraestructura para beneficio del cliente.

- Programa de datos que busca generar capacidad para integrar datos que mediante el Big Knowledge nos permite analizar los datos en conocimiento al servicio del cliente.
- Capacidad multicanal cuyo objetivo es romper la dureza del legacy que consiste en realizarla conexión a los sistemas core y nos permite flexibilizar y modernizar las reglas de dichos sistemas.
- Repositorio de imágenes escaneadas que nos permite tener un expediente único por cliente.
- Sistema para gestión de accesos y usuarios.
- Capacidad central de procesos BPM que persigue el objetivo de crear componentes reusables que se conecten a los procesos y aceleren la creación de nuevas soluciones.



ENFOQUE DE LOS PROYECTOS DE TECNOLOGÍA





Aumentamos 10% la producción de horas hombre, y liberamos más de 1,900 entregas de valor, incrementando cuatro veces la capacidad de 2015.



- Continuar evolucionando la banca digital al ampliar la oferta de servicios de manera segura e innovadora, además de agregar nuevas funcionalidades que se traduzcan en una mejor experiencia de nuestros usuarios, quitando rigidez y aumentando la flexibilidad al escuchar a nuestros clientes.
- Permitir a las empresas Fintech ser integradas para operar los productos y servicios del Grupo, lo cual enriquecerá la diversidad de la oferta de servicios y ampliará nuestra base de clientes mediante la venta cruzada.

Optimización de recursos

Se establecieron estrategias para un mejor y más eficiente uso del presupuesto:

- Alineación de plataformas de compras con Gestión de Proyectos y Gestión de Presupuesto.
- Firma de acuerdos multianuales con proveedores clave.
- Outsourcing del servicio de Infraestructura
- Herramientas de colaboración para facilitar la logística de trabajo.
- Outsourcing de recursos humanos con proveedores homologados.

De cara a 2019 y 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 a través de nuestra estrategia de transformación digital, por lo que nos enfocaremos en:

- Dar continuidad a la segunda fase de la transformación del centro de contacto con nuevos servicios para clientes de banca electrónica explotando la herramienta de inteligencia artificial del asistente virtual Banorte.
- Transformar el proceso de crédito. Se desarrollarán plataformas de originación de productos para que los trámites se puedan iniciar en el canal que seleccione el cliente, reduciendo la visita a sucursales.

Los cambios en Tecnología han estado caracterizados por una disciplina de cumplimiento de compromisos, una cultura de colaboración y de servicios siempre disponibles, en donde se incorpore la emoción del cliente para ofrecerle lo que necesita.

La clave de la evolución está en re-imaginar los modelos, los procesos de negocio y de atención a clientes, así como el uso de la información, teniendo siempre al cliente en el centro. El nuevo reto del mercado se llama personalización y el nombre comercial o de mercado es ahora hiper-personalización y en GFNorte estamos trabajando en ello.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acercas de
este informe

Contacto

Analítica para servir mejor a nuestros clientes

Con la vocación de superar siempre las expectativas de nuestros clientes respecto al servicio que les ofrecemos, en GFNorte desarrollamos soluciones basadas en información para brindarles una experiencia que satisfaga plenamente sus necesidades.

El equipo de Analítica es el encargado de conocerlos y entenderlos, para transformar esta información en valor, tanto para ellos como para GFNorte. Con este proceso de análisis, buscamos alcanzar dos objetivos:

1. Ampliar y profundizar la relación con nuestros clientes.
2. Identificar oportunidades para elevar la productividad del Grupo mediante la optimización analítica de procesos.

Con el propósito de desarrollar soluciones integrales, Analítica colabora con la mayor parte de las áreas de negocio, ejecutando campañas de venta cruzada y vertical, al igual que proyectos orientados al abatimiento de costos de riesgos, operativos y financieros.

Durante 2018, estas soluciones contribuyeron de manera significativa a la creación de valor para GFNorte; en particular, el valor presente de la utilidad directa asociado que se generó, aumentó 46% durante 2018.

Este trabajo nos ha permitido alcanzar importantes logros en cuanto a mejorar procesos que ya eran exitosos. Cinco ejemplos de esto son: i) la venta cruzada de tarjetas de crédito, cuya participación en el total de tarjetas colocadas con primera compra, alcanzó 27%; ii) el crédito de nómina, que se aceleró con el impulso de las campañas, llegó a 32%; iii) la activación de tarjetas de crédito con primera compra, que recibió un impulso relevante por el uso de contactos automatizados con los clientes, derivó en un incremental en la tasa de éxito de 15.5 puntos porcentuales; iv) la adopción de fondos de inversión por parte de los clientes, fortalecida mediante esfuerzos de venta cruzada, más que duplicó el impacto respecto al año previo; y, v) el uso de herramientas estadísticas para abatir costos de riesgos registró un monto equivalente a más de \$1,700 millones de pesos, lo que significó un ahorro de más del doble de lo registrado por estas iniciativas en 2017.

Asimismo, nos ha permitido tener un impacto positivo en nuestros clientes, puesto que ahora tienen la posibilidad de recibir ofertas de acuerdo con sus necesidades, con mejores condiciones crediticias y a través de canales no intrusivos. Ejemplo de ello son las tarjetas de crédito que se colocan mediante venta cruzada entre clientes existentes, liberándolos del pago de comisiones anuales.



Buscamos la fidelización de **nuestros clientes** ubicándolos **en el centro de nuestras operaciones.**





Implementamos el programa de transformación que involucra **más de 270 iniciativas centradas en el cliente** y el autoservicio.

Durante 2019, el equipo de Analítica buscará continuar aumentando su contribución a la generación de valor de GFNorte, tomando en cuenta tres ejes principales:

- Comunicar a los clientes ofertas pertinentes a través de campañas automatizadas con un alto nivel de granularidad, que atiendan lo mejor posible sus necesidades específicas.
- Lograr un mayor entendimiento de nuestros clientes mediante la exploración de las alternativas que les resulten relevantes, experimentando con diversos canales de contacto, tipos de oferta y maneras de explicarles las características de los productos.
- Perfeccionar nuestra capacidad de predecir el comportamiento de nuestros clientes, para que, gracias al uso de herramientas de inteligencia artificial y aprendizaje de máquina, podamos ofrecerles los productos que mejor cubran sus necesidades.

Experiencia del cliente

En la actualidad, hemos pasado de la era de la información a la era enfocada en el cliente, un cambio que exige una orientación total a sus necesidades y expectativas. No obstante, sabemos que el crecimiento real y sostenido del negocio va más allá de lograr la satisfacción de las necesidades del cliente; es indispensable contar con su confianza y lealtad. Por ello, una de las prioridades estratégicas del Grupo es mejorar la experiencia del cliente, manteniéndonos como el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos.

Centricidad en el cliente

Desde el área de Experiencia del Cliente, buscamos la fidelización de cada uno de

nuestros clientes ubicándolos en el centro de nuestras operaciones, con el propósito de diseñar y transformar los productos y servicios de acuerdo con sus necesidades financieras.

Durante 2017 y 2018, implementamos herramientas para escuchar y gestionar la voz del cliente en tiempo real, lo que nos ha permitido comprender qué quiere, necesita o espera en cada punto de interacción con el banco. Buscamos que estas interacciones generen emociones y recuerdos que condicionen su decisión futura, al igual que su lealtad.

Programa de transformación

Uno de los principales objetivos de Experiencia del Cliente es implementar el programa de transformación, una herramienta digital que, a través de metodologías ágiles, involucra al cliente y al colaborador en todo el proceso de interacción.

El programa se inicia cuando se escucha la voz del cliente; inmediatamente se realiza el análisis de sus necesidades y expectativas, lo cual pone en marcha los procesos internos para detectar esta brecha. Una vez detectada, la última etapa consiste en implementar las mejoras o diseños, alineando los procesos internos con el fin de asegurar las experiencias.

Este programa de transformación involucra más de 270 iniciativas centradas en el cliente y el autoservicio.

Metodologías que ponen al cliente en el centro del diseño

Con ayuda de una serie de metodologías, colocamos al cliente en el centro del diseño y la mejora de nuestros procesos.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Sistema NPS

A finales de 2017, Banorte inició el programa de gestión Voz del Cliente en Tiempo Real, que consiste en una serie de encuestas a los clientes a través de medios digitales, aplicando la metodología NPS (Net Promoter Score), la cual permite conocer el grado de recomendación de los clientes, así como su nivel de satisfacción con los productos, servicios y canales.

Este índice se basa en una pregunta fundamental: ¿qué tan dispuesto está en recomendar a Banorte? En una escala del 0 al 10, 9 y 10 son clientes promotores del servicio, 7 y 8 son clientes pasivos, y del 0 al 6 son clientes descontentos por el servicio y, por lo tanto, nada dispuestos a recomendarnos.

Hoy contamos con más de 2 millones de retroalimentaciones de nuestros clientes en 40,000 puntos de interacción con Banorte. Esta información nos ha permitido diseñar y transformar los procesos, productos y servicios, y mejorar las experiencias del cliente.

Ejemplo de la voz de clientes promotores:

“Te atienden rápido y luego te preguntan con un tono de espíritu de servicio –¿en qué más puedo ayudarle?–, contesté –por hoy es todo, gracias– y me respondió –que tenga un buen día–. Imagínate, te cuidan tu dinero, te atienden rápido y te despiden con bendiciones... ¡éste es mi Banco!”

“Sigan trabajando con eficiencia. Cuando trabajamos con amor y entusiasmo ayudamos a generar entornos de armonía y certeza.”



Customer Journey Map

Los mapas de los recorridos de las experiencias del cliente permiten identificar sus puntos de dolor en las interacciones con el Banco, los cuales deben ser transformados. Diseñamos una metodología integrada por siete factores para medir el grado de usabilidad, sencillez y autoservicio de cada proceso, aplicación o interacción del cliente.

Esta metodología ha permitido la transformación de más de 4,000 momentos clave en las interacciones del cliente.

Grupos focales

En 2018, Banorte instaló la “cámara del cliente”; una cámara de Gesell que permite que clientes y colaboradores participen en el diseño y la mejora de los procesos.



Conocemos el grado de recomendación de los clientes

así como su nivel de satisfacción con los productos, servicios y canales.

Laboratorio experiencia del cliente

Contamos con un laboratorio que garantiza la experiencia y calidad de las funcionalidades, los procesos y servicios desarrollados, antes de su salida a producción. De esta manera, aseguramos la experiencia del cliente y la participación de colaboradores y clientes en la valoración.

Algunos ejemplos de lo anterior son las aplicaciones de biometría, los procesos de apertura de cuentas en los diferentes canales, herramientas como el módulo de asignación de turnos en sucursales o nuevas aplicaciones en móvil y banca por internet.

Cultura centrada en el cliente

Modelo de servicio

Nuestro modelo de servicio sienta las bases de una cultura centrada en el cliente para brindarle soluciones y alternativas personalizadas, así como una mejor relación y oportunidad para que experimente momentos únicos y memorables. Durante 2017 y 2018, capacitamos a más de 10,000 colaboradores en todo el país, lo cual generó mejoras importantes en atributos como atención al cliente, amabilidad y conocimiento del personal de las sucursales, además de incrementar entre 68 y 80% el sentimiento positivo de los clientes.

Equipos multidisciplinarios

Contamos con 160 equipos multidisciplinarios denominados “Células”, que involucran a toda la organización en procesos de mejora continua. Estos equipos trabajan con una metodología ágil, que consta de más de 290 iniciativas de transformación de impacto en el cliente que genera valor en el corto plazo.

El proceso de transformación al interior de Banorte, y el uso de metodologías, así como una cultura centrada en el cliente, han generado un crecimiento importante en el NPS en los diferentes canales, productos y servicios.

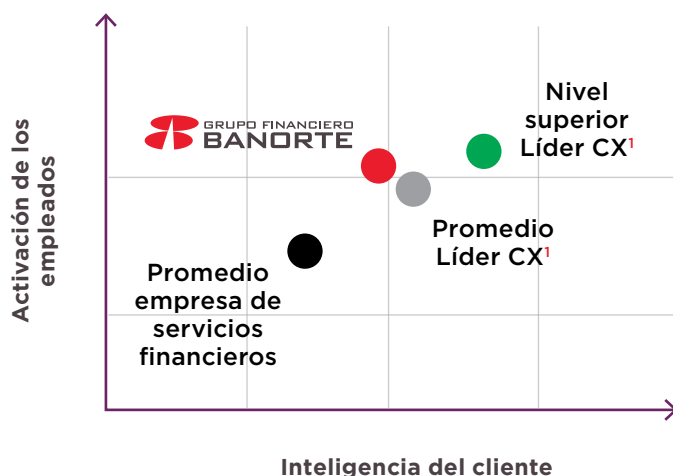
EVOLUCIÓN DEL NPS POR CANAL / SEGMENTO

Canal / segmento	% Crecimiento NPS
Sucursales	18%
Segmento Preferente	26%
Banca por internet	21%
Banca móvil	13%

Recientemente se realizaron estudios que muestran la evolución y la madurez de Banorte en nuestra experiencia con el cliente, lo cual nos ha permitido posicionarnos dentro del promedio de las empresas líderes mundiales en este rubro.

MADUREZ DE BANORTE EN OCEM* VS LÍDERES

Banorte se encuentra ahora en el mismo nivel que el “Líder CX”; nivel que alcanzó con mayor rapidez que la mayoría de las compañías.



- Banorte es hoy un Líder CX tanto en activación de los empleados como en inteligencia del cliente.
- Banorte alcanzó estos resultados en 16 meses de trabajar con Medallia, proceso que le lleva a empresas similares alrededor de tres años.
- Banorte es hoy más maduro que la compañía FS promedio.

Fuente: Medallia © Copyright 2018

* Organizational Customer Experience Management.

¹Customer Experience.

Proyectos de 2018

Estos son algunos de los procesos de transformación que han sido valorados por los clientes de Banorte:

Asistente virtual Banorte: a finales de 2018 liberamos el servicio de chat interactivo y asistente virtual, basado en inteligencia artificial (IA); a través del cual, nuestros clientes pueden realizar transacciones monetarias y recibir respuesta a sus preguntas, en un lenguaje que les resulte familiar.

Banca móvil: en los pasados nueve meses, la célula de banca móvil ha generado el rediseño de más de 60 servicios, el diseño de 15 nuevas funcionalidades y de 25 mejoras; esto nos permitió escalar tres posiciones en el ranking competitivo del sector financiero en México y crecer 210% en las operaciones monetarias y de consultas de la banca móvil.

- **Autenticación a través de biometría.** La aplicación en la banca móvil de Banorte le ofrece al cliente dos formas para entrar a su banca móvil: autenticación por selfie o por huella digital, esta última muy valorada por el cliente.
- **Mobile engagement.** Permite a los clientes programar una llamada al celular de forma segura; el cliente define el día y la hora en que desea recibir la llamada de Banorte para atender alguna falla o solicitud.

Gracias a la transformación tecnológica, los clientes nuevos son **100% digitales**, y la originación en línea y los productos y servicios que se ofrecen en estos canales son una muestra clara de la orientación de Banorte hacia la experiencia digital.



- **Retiro de efectivo sin plástico en el cajero automático.** Esta función innovadora y única en el mercado le permite al cliente, a través de un código que se genera en la aplicación móvil Banorte, retirar efectivo en los cajeros automáticos, sin necesidad de utilizar el plástico.
- **Tarjeta digital.** La tarjeta digital Banorte permite realizar compras seguras en comercios electrónicos; el cliente fija el monto diario que desea gastar, sin comprometer los datos de la tarjeta física al realizar compras o pagos en línea.

Originación de clientes en sucursal: contamos con una plataforma en sucursales que permite dar de alta a los clientes de forma completamente digital. La eficiencia de este sistema ha facilitado la oferta y experiencia del cliente, incrementando de 1.4 a 3.5 productos por cliente.

Banca en línea (web)

- **Rediseño en homepage:** Uno de los cambios sobresalientes de los más de 20 diseños de la banca en línea es la funcionalidad header, que permite navegar en los menús de manera rápida y práctica. Gracias a estos cambios, se ha incrementado la usabilidad de la banca en línea y se han mejorado 21% los indicadores de satisfacción del cliente.

Cajeros automáticos

- **Eliminación de ticket en consulta de saldo:** ya no se genera el ticket de consulta de saldo en cajeros automáticos; ahora enviamos el comprobante de la transacción de forma electrónica, con lo cual logramos un ahorro económico y ambiental de 285 millones de tickets y un crecimiento de 10% en el NPS de cajeros automáticos.





Banco digital

Banorte cuenta con una arquitectura tecnológica flexible y multicanal que permite generar experiencias únicas en cualquier punto de contacto con el banco. Estas funcionalidades garantizan valor para nuestros clientes, ya que utilizan como procesos intuitivos de alta usabilidad y autoservicio. A partir de la información y los datos del cliente, diseñamos campañas de ofertas de productos y servicios enfocados, incrementando de forma importante el nivel de aceptación.

Gracias a la transformación tecnológica, los clientes nuevos son 100% digitales, y la originación en línea y los productos y servicios

que se ofrecen en estos canales son una muestra clara de la orientación de Banorte hacia la experiencia digital.

Como resultado de las estrategias de transformación digital, el índice de esfuerzo (customer effort), pasó de 2% en 2016 a -22% en 2018, lo que significa que en Banorte contamos con canales eficientes y sencillos de operar para los clientes.

Aclaraciones

Trabajamos con un esquema de resolución y asesoría clara y rápida.

El NPS en aclaraciones incrementó 200% gracias a la mejora del tiempo de atención y respuesta a nuestros clientes. En 2018, cumplimos 97% de los reclamos vencidos y, con ello, logramos que 80% de las aclaraciones fueran resueltas en el transcurso de las primeras 72 horas.

Centro de contacto

La implementación de tecnología de punta en el centro telefónico Banorte permitió reducir 20% la duración de llamadas y mejorar el tiempo promedio de espera.

El nuevo menú telefónico brinda a nuestros clientes una atención personalizada desde el inicio de su llamada, con mejor navegación, lo cual incrementa el autoservicio. Este cambio generó un incremento de 18% en el NPS en la resolución al primer contacto (FCR).

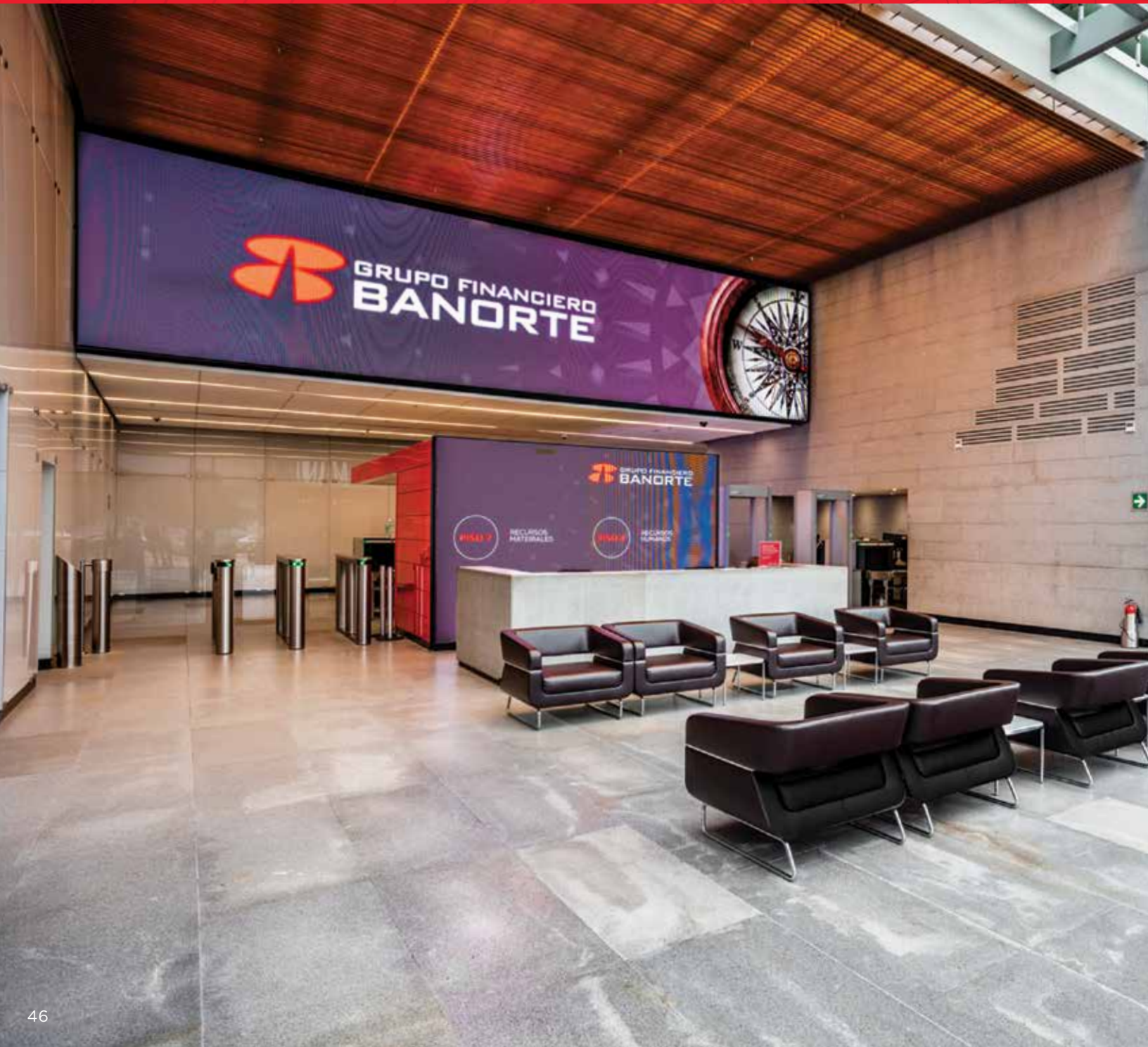
Actualmente, nuestro centro de contacto está enfocado en proyectos que nos llevarán a ser uno de los centros más modernos y eficientes de México.



Desde **Experiencia del Cliente** trabajamos en la personalización y el codiseño de experiencias, buscando ser el mejor banco en términos de atención y servicio.



Capital Intelectual



• SRS 103-3



La **Dirección General Adjunta de Innovación** está enfocada en desarrollar iniciativas disruptivas y transformacionales que generen impacto en nuestra propuesta de valor y modelo de negocio.

Priorizamos la satisfacción y la experiencia del cliente, de la mano con la eficiencia operativa.

Innovación

En GFNorte, la innovación es parte esencial de nuestro negocio; priorizamos la satisfacción y la experiencia del cliente, de la mano con la eficiencia operativa. Estamos enfocados en desarrollar iniciativas disruptivas y transformacionales que generen impacto en nuestra propuesta de valor y modelo de negocio, con el fin de lograr la evolución digital del banco. De esta forma, buscamos desarrollar iniciativas con impacto directo en el cliente y el negocio.

Nuestros objetivos de innovación involucran a las funciones de control interno, en las que queremos robustecer los sistemas y herramientas de identificación, medición y control de riesgos. De acuerdo con esta línea, en los últimos años hemos renovado nuestros sistemas de cálculo de pérdida esperada y no esperada; la infraestructura de desarrollo, ejecución y monitoreo de los modelos internos de reservas y capital; el sistema de administración de líneas y límites; los scorings de otorgamiento de crédito; y los modelos de prevención de lavado de dinero.

Actualmente estamos trabajando en la incorporación de información no convencional y de herramientas de inteligencia artificial, con el objetivo de administrar el riesgo de manera cada vez más eficiente en favor de nuestros accionistas y clientes. Por ejemplo, llevamos a cabo pilotos con nuevas herramientas de decisión para evaluar riesgos de crédito y de fraude, las cuales utilizan mecanismos diferentes a los tradicionales como scores psicométricos en línea, validación del correo electrónico en un buró de correos, técnicas de machine learning para modelos de aprobación y graph analytics para transacciones.

Hemos iniciado el proceso de certificación de nuestros propios modelos internos de reservas y capital por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).



La innovación
es parte esencial de
nuestro negocio

Banorte de
un vistazo

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Contamos con una infraestructura analítica controlada que permite su desarrollo, ejecución y seguimiento, de acuerdo con los requerimientos regulatorios.

De cara a los retos planteados por el programa 2020, estamos rediseñado nuestro proceso de aprobación de crédito masivo, tanto para clientes de consumo como para PyMEs, con el fin de afinar su evaluación de riesgos y, al mismo tiempo, dotar al sistema de funcionalidades que permitan darle al cliente una respuesta ágil y personalizada. El rediseño incluye la venta multiproducto a través de un simulador, donde el cliente podrá configurar su paquete de productos, el crecimiento de su base para campañas de venta cruzada y un esquema de tasas personalizadas, entre otras ventajas.

La venta cruzada se fortalece a través de la plataforma de ventas multicanal, la cual otorga a los clientes, por medio del autoservicio, la contratación y operación en línea de productos y servicios Banorte a través de canales digitales de una forma fácil, rápida y segura, las 24 horas del día, los 365 días del año, sin importar dónde se encuentren o el tipo de dispositivo electrónico que utilicen.



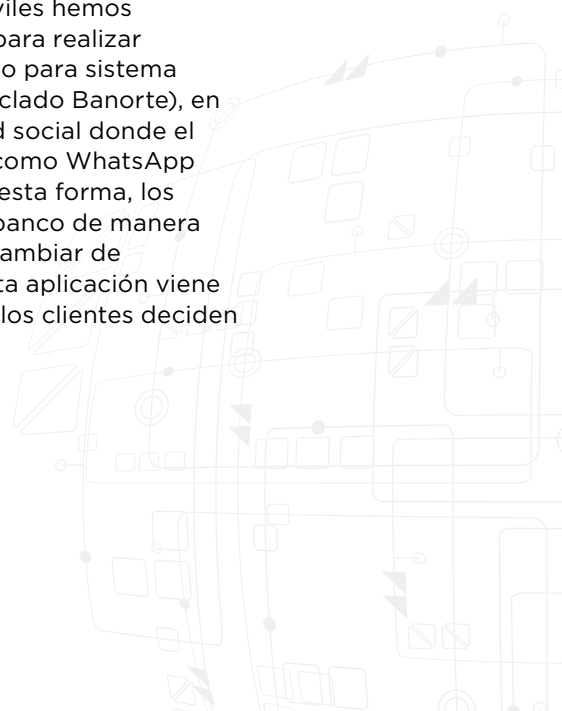
Hemos desarrollado **herramientas para realizar operaciones bancarias**, tanto para sistema Android como para iOS (Teclado Banorte), en el contexto de cualquier red social donde el usuario esté escribiendo.

Esta plataforma opera con diferentes componentes técnicos y reglas de negocio que permiten la reutilización de funcionalidades con el objetivo de estandarizar la operación a través de una arquitectura omnicanal; esto le da al cliente la oportunidad de iniciar un proceso en un canal y concluirlo en otro. De esta manera, la experiencia de nuestros clientes es única y homogénea, sin importar el canal que utilicen. Además, las ventas multicanal nos colocan a la vanguardia y nos posicionan en el mercado, alcanzando la excelencia en experiencia del cliente.

También hemos fortalecido el motor de cálculo de indicadores de riesgo de cartera, con lo cual logramos una segmentación más fina de los clientes, calcular tasas de interés personalizadas y diseñar estrategias basadas en una mejor combinación riesgo-rentabilidad.

Entre las mejoras a la infraestructura de control del banco, pondremos en operación el nuevo sistema de administración de líneas y límites internos y regulatorios, el cual dará información sobre la exposición completa del cliente para fines de revisión periódica, aprobación de nuevas líneas y seguimiento en línea de todas las disposiciones de la banca mayorista.

A su vez, en soluciones móviles hemos desarrollado herramientas para realizar operaciones bancarias, tanto para sistema Android como para iOS (Teclado Banorte), en el contexto de cualquier red social donde el usuario esté escribiendo —como WhatsApp y Facebook Messenger. De esta forma, los clientes interactúan con el banco de manera instantánea, sin tener que cambiar de aplicación para lograrlo. Esta aplicación viene incluida en Banorte Móvil y los clientes deciden dónde utilizarla.



Como parte de las principales vertientes de innovación, hemos implementado herramientas de asistencia virtual, tales como:

- Asistente Virtual Banorte, una aplicación disponible en nuestra Banca por internet, y pronto en la aplicación móvil que, utilizando servicios de inteligencia artificial, nos ayuda a resolver las principales necesidades y servicios que los clientes requieren. Adicionalmente, el asistente resuelve dudas sobre los diferentes productos del banco, como su contratación y uso.
- Centro de Competencias Cognitivo, una plataforma que busca desarrollar la visión estratégica de inteligencia artificial dentro de Banorte y trabaja en diferentes pruebas de concepto y pilotos, como:
 - Un analizador de llamadas de los clientes para incrementar la venta de nuestros productos.
 - Un corpus cognitivo para los colaboradores, junto con Recursos Humanos.
 - Información sobre políticas, procedimientos y revisión de documentos para efectos de su dictaminación.

Para generar crecimiento exponencial y crearle valor al cliente, hemos implementado campañas NBA, multicanal y multiwaving. La plataforma de ofertas NBA (siguiente mejor acción, por sus siglas en inglés), desarrollada en años anteriores, ha seguido creciendo para ofrecerles a los clientes cada vez más servicios, en más canales de atención, directamente desde los canales que utilicen.

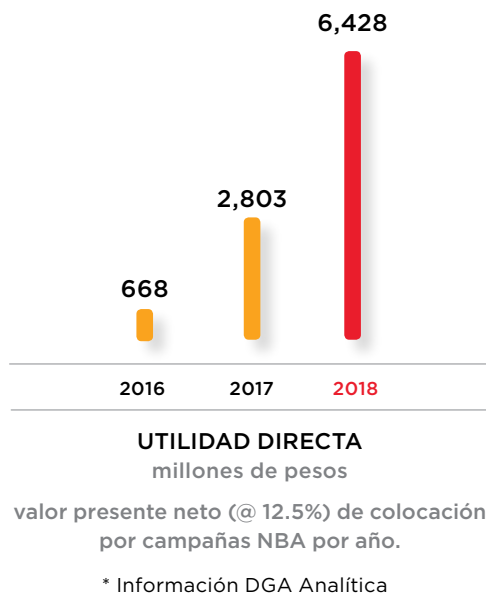
- Uso conjunto de canales NBA en campañas.
- Habilitación de productos para cierre directo.
- Automatización de campañas con base en hitos (multiwavings).
- Expansión de prospectos para campañas.

Mantenemos prioridades hacia el futuro:

- Maximizar exposición en canales NBA de mayor efectividad (ajuste funcionalidad).
- Incrementar cierre directo: universos de clientes y productos.
- Extender cobertura de multiwavings en productos y ciclo de vida del cliente.



Estamos adoptando una estrategia de banca abierta para seguir siendo competitivos y relevantes en la economía digital.



Innovamos conjuntamente con el sistema financiero mexicano (open banking)

La banca abierta cambia los paradigmas de la banca tradicional al abrirse y operar en un mundo donde la cadena de valor es cada vez más fragmentada y el ambiente competitivo más intenso. De acuerdo con este modelo de servicio, se brindará a los clientes el poder sobre sus datos, con el fin de permitirles compartirlos con terceros no bancarios y recibir nuevos servicios de valor agregado.

En GFNorte estamos adoptando una estrategia de banca abierta para seguir siendo competitivos y relevantes en la economía digital, ubicándonos un paso adelante en la transformación digital. Reconocemos que ésta es la oportunidad de crear nuevas fuentes de ingresos, la posibilidad de ofrecer servicios no tradicionales y lograr la reducción del time-to-market.

El éxito de la banca abierta requiere alinear las estrategias: corporativa, digital y regulatoria. No se trata solo de un tema de cumplimiento, sino de una oportunidad para mejorar los servicios y productos financieros del banco a través de una API (Application Programming Interface) abierta y estandarizada.

En 2019 lanzaremos nuestra plataforma de desarrollo y administración de API a la comunidad de desarrolladores externos, ofreciendo la posibilidad para que los servicios del banco se abran y puedan ser utilizados por nuestras propias aplicaciones o las de terceros, garantizando siempre las medidas de seguridad necesarias para su acceso y consumo.

De esta forma, creamos soluciones más accesibles y útiles que cumplen con las expectativas de los clientes, en menor tiempo y con menor costo. Las API se han convertido en la base de la economía digital en rápido movimiento.

Para robustecer el camino de la innovación, desarrollamos el Centro de Investigación Colaborativo de nuevas herramientas y tendencias de innovación, aplicables a diferentes industrias, logrando cruzar los negocios financieros tradicionales en beneficio del cliente final, para ofrecerle ecosistemas de solución digital: Hub de Innovación.

Promovemos la innovación al interior de nuestra empresa

En julio de 2018 implementamos el programa institucional Ingenio, dirigido a la base de colaboradores de Banorte, para el cual realizamos talleres de cultura de innovación con el objetivo de identificar el mejor programa para fomentar esta cultura.

Para este ejercicio, invitamos a millenials de todas las áreas del Grupo y de todos los territorios del país, quienes definieron la innovación como: “generar servicios de valor identificando las necesidades de los clientes para facilitarles el acceso a productos financieros de forma rápida y fácil”.

El resultado de los talleres fue la co-creación de una nueva dinámica al interior de Banorte, que denominamos el Día de la Innovación Ingenio. Invitamos a 40 colaboradores de todos los niveles de las sucursales de la región México a trabajar con una metodología de innovación para resolver dos retos propuestos por la Dirección General de Banca Minorista. Agrupados en equipos, los participantes generaron más de 30 ideas y crearon siete conceptos factibles de implementar que ayudarán a mejorar y resolver los retos.



Desarrollamos el Centro de Investigación Colaborativo de nuevas herramientas y tendencias de innovación, aplicables a diferentes industrias, logrando cruzar los negocios financieros tradicionales en beneficio del cliente final.



Comunicación y asuntos públicos

La naturaleza pública de Grupo Financiero Banorte exige una gestión eficaz de su comportamiento, discurso e imagen ante la sociedad, consciente del efecto que tienen estas variables en su reputación corporativa.

La eficacia de la gestión depende, a su vez, de alinearla con los objetivos de negocio y los valores institucionales desde una perspectiva integral, que considere la impronta del grupo en todas sus dimensiones: como agente económico, como actor social y como un ciudadano corporativo más y habitante responsable del planeta.

Con un entorno social y político retador, donde el país vivió un verdadero cambio de régimen, 2018 exigió de Banorte un posicionamiento público informado del nuevo contexto, transparente en su comunicación con los grupos de interés y capaz de proyectar el compromiso natural del Grupo con las prioridades, sentimientos y aspiraciones expresados en julio por los mexicanos.

Foro Banorte 2018:

Banorte, aliado del futuro de México

“Nacimos aquí, aquí estamos y aquí seguiremos”; es a partir de este sentir que se estructuró una estrategia de comunicación y relacionamiento público integral para el **Foro Banorte 2018**, organizado en agosto, que se constituyó en el **primer espacio de diálogo entre empresarios y funcionarios del nuevo gobierno**.

Propusimos un concepto rector que transmitiera el compromiso del Grupo con México y la nueva etapa del país: Banorte, aliado del futuro de México. El concepto se tradujo en la identidad del foro, los mensajes de los voceros y la comunicación externa e interna. Los resultados superaron el alcance de cualquier foro anterior: \$68 millones de pesos de retorno sobre la inversión en cobertura mediática no pagada, ocho titulares de periódicos, 20 portadas y 226 millones de impactos en redes sociales, además del enlace vía streaming de 5,500 alumnos en 29 universidades.



Tal impacto público fue posible por el éxito de la estrategia de relacionamiento con la administración electa en julio de 2018: seis integrantes del nuevo gabinete tuvieron la oportunidad de presentar en el foro su visión de país e intercambiar puntos de vista con los asistentes y el cuerpo directivo.

Banorte-Interacciones:

el propósito de una fusión exitosa

El éxito de una fusión depende, en gran medida, de ofrecerles a todos los grupos de interés información oportuna y suficiente sobre el proceso.

La fusión de Grupo Financiero Interacciones con Banorte representó un reto en su dimensión operativa, pero también en su comunicación: el público debía conocer los datos duros, en el momento indicado, de acuerdo con la normativa vigente, pero también el porqué de la operación.

¿Qué aportaba Interacciones a inversionistas, colaboradores y clientes? ¿Qué aportaba al país en general?

Los resultados del Foro Banorte 2018

superaron el alcance de cualquier foro anterior:

\$68 millones de pesos de retorno sobre la inversión en cobertura mediática no pagada, ocho titulares de periódicos, 20 portadas y 226 millones de impactos en redes sociales.



FORO
**ESTRATEGIA
BANORTE 2018**

 Banorte Aliado del Futuro de México

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Diseñamos una estrategia que, apegada a los lineamientos jurídicos y normativos, transparentara la operación y la explicara a todas las audiencias: en un país como México, con grandes áreas de oportunidad en materia de infraestructura, el valor expertise de Interacciones en el financiamiento a este sector —en particular a nivel estatal y municipal— representaba para Banorte un valor agregado único.

Se desarrollaron distintas herramientas de comunicación para lograr el objetivo desde una narrativa sólida, anclada en estadísticas internacionales, comunicados de prensa coordinados estrechamente con el equipo de Relación con Inversionistas, infografías y un portal interno para explicar el proceso a los colaboradores, que a su vez alimentara de contenidos los avisos en elevadores y las piezas individuales que se compartirían por redes sociales.

Con más del 80% de colaboradores con conocimiento sobre el propósito de la fusión y una muy amplia cobertura mediática, la comunicación sobre la fusión cumplió su objetivo.

Banorte Adopta una Comunidad: un grupo financiero cercano a las comunidades

Banorte es una organización socialmente responsable y comprometida con el país. En 2018, lo demostramos con la instrumentación exitosa del programa Banorte Adopta una Comunidad, una iniciativa para contribuir a la reconstrucción del país luego de los sismos de septiembre de 2017.

Se trata de un programa integral a tres años, enfocado en nueve comunidades afectadas en siete estados del país, para el cual se ha destinado un presupuesto de \$170 millones de pesos. Gracias al trabajo con aliados de la sociedad civil como Cinemóvil Toto, Fundación Helvex, FUCAM, Maseca, Museo Nacional de San Carlos y Videxport, se entregaron 282 casas, 82 más de las comprometidas. Además, se realizaron visitas a las comunidades, donde



se llevaron a cabo actividades de salud, cultura, alimentación y educación, con lo cual logramos generar más de 13,600 impactos en las nueve comunidades adoptadas.

Comunicación para el negocio

El futuro de la banca es digital. El sector financiero compite de manera agresiva para brindar los mejores productos y servicios digitales a sus clientes, y Banorte ha enfocado todos sus recursos en ofrecerle al cliente la mejor experiencia digital de mercado.

Sin embargo, a principios de 2018 existía un reto singular: muchos colaboradores de Banorte aún no accedían a la aplicación Banorte Móvil, lo cual generaba una barrera de acceso infranqueable para muchos clientes que deseaban contar con una experiencia digital plena.

Por consiguiente, se diseñó e instrumentó una estrategia de comunicación enfocada en sumar a más de 90% de los colaboradores a la aplicación, contribuyendo así a convertirlos en verdaderos asesores digitales. Una comunicación



Banorte Adopta una Comunidad

es un programa integral a tres años, enfocado en nueve comunidades afectadas en siete estados del país, para el cual se ha destinado un presupuesto de **\$170 millones de pesos**.



Operamos bajo las premisas de resguardar la reputación del grupo mediante una **comunicación prudente y a la vez transparente.**

de impacto, multicanal y constante, aunada al desarrollo de tutoriales digitales y aportes al proceso de capacitación permitieron que, a finales del año, nueve de cada 10 colaboradores tuvieran activa la aplicación en sus celulares, y todos aquellos que recibieran capacitación contaran con las herramientas informativas para convertirse en asesores.

Sin duda, el crecimiento registrado durante el año en el número de clientes que adoptaron esta herramienta digital se debió a la solución de distintos retos técnicos, pero también, en buena medida, al conocimiento digital de los integrantes del equipo de Banorte.

El escudo reputacional de Banorte

La gestión reputacional implica proyectar el capital simbólico de la organización, así como protegerlo ante un contexto desafiante.

Durante 2018 participamos de forma activa en operaciones de manejo de crisis con potencial de incidir gravemente la reputación del Grupo, como la afectación al servicio de transferencias SPEI en mayo, así como distintos eventos externos, como la cancelación del proyecto del Nuevo Aeropuerto Internacional de México, el debate sobre comisiones bancarias y las propuestas de iniciativas sobre el sistema de ahorro para pensiones.

En todos los casos, operamos bajo las premisas de resguardar la reputación del Grupo mediante una comunicación prudente y a la vez transparente, que evitara la generación de rumores o vacíos que se llenaran con información incorrecta. Ante los distintos retos de coyuntura, Banorte optó por difundir información adecuada sobre estos sucesos, a través de medios de comunicación y redes sociales internas y externas, lo que redundó en la custodia de nuestro capital intangible.

2019, un año para estar aún más cerca de México

México inicia una nueva etapa. Así como lo ha indicado el gobierno federal, el cambio de régimen implica un mayor énfasis en el nosotros, más allá de la individualidad; un acento en la integridad, con el imperativo de la transparencia; la voluntad de inclusión, sin descuidar el crecimiento y un impulso al desarrollo en un marco global, pero atendiendo a las raíces, a lo que nos hace únicos.

Esta nueva mirada exige que Banorte esté aún más cerca de cada mexicano. Es hora de demostrar por qué somos el banco de casa, y cuál es nuestro papel en este nosotros que conformamos ciudadanos y empresas.

En 2019 tenemos el reto de proyectar tanto el orgullo de ser mexicanos —característica única de nuestra institución— como nuestro carácter de aliados de cada uno de los mexicanos, de sus sueños y esfuerzo, en una nueva etapa que verá a Banorte convertirse, como lo expresa su Visión 20/20, en el mejor grupo financiero de México.



Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Mercadotecnia

A lo largo de 2018 consolidamos el posicionamiento de marca que iniciamos en 2017 con la campaña Mexicanos Fuertes, en la que reenfoCAMOS la imagen de Banorte y reforzamos elementos de innovación, mexicanidad y fortaleza.

En términos de comunicación, 2018 representó grandes retos derivados del proceso electoral de alto impacto que vivimos en México. En este periodo buscamos mantener la relevancia en los mensajes y en el tipo de comunicación, apuntalando hacia la credibilidad en nuestro país y en sus organizaciones, siendo cuidadosos en captar la atención de los clientes y procurar la obtención de resultados de negocio.

Asimismo, afianzamos el discurso de solidez y de desarrollo por México enfocando los mensajes en las nuevas capacidades y funciones de Banorte Móvil, el impulso a la captación, la fusión con Interacciones y la consolidación de Banorte como el segundo grupo financiero más importante de nuestro país.

Lo anterior, aunado a la excelencia operativa que nos distingue, contribuyó para que Banorte fuera nombrada la marca bancaria mexicana más valiosa de acuerdo con



Brand Finance, con un valor de marca de \$1,418 millones de dólares. De esta forma, ocupamos el puesto 163 a nivel mundial, tres posiciones por encima del registrado en 2017.

Este reconocimiento nos impulsa a seguir trabajando para desarrollar la marca en términos de cercanía con los clientes y tecnologías que logren resolver sus necesidades financieras; comunicar, de manera eficiente y permanente, información relevante, en los momentos adecuados y en los canales donde el cliente sea más receptivo.

Actualmente en México estamos viviendo una etapa en la que las expectativas son enormes y donde no hay lugar para mensajes equivocados. Por ello seguiremos trabajando para fidelizar y atraer clientes apegados a la nueva era digital, ofreciendo comunicación en múltiples niveles y plataformas que atiendan a todas nuestras audiencias.

Banorte fue nombrada **la marca bancaria mexicana más valiosa** de acuerdo con Brand Finance.



Banorte de un vistazo

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

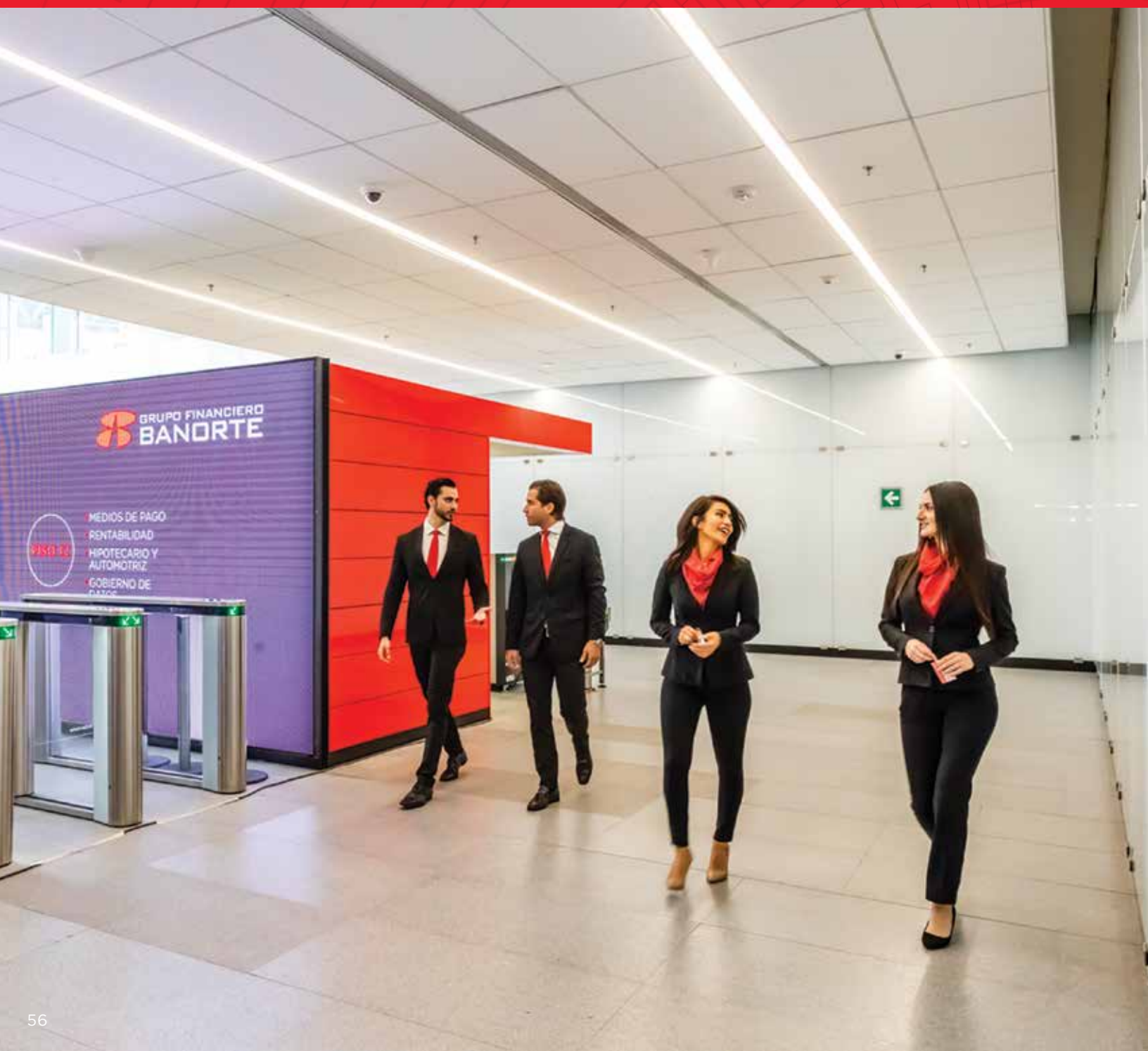
Estados financieros

Acerca de este informe

Contacto



Capital Humano



•SRS 102-7 •SRS 102-8 •SRS 102-48 •SRS 103-1 •SRS 103-2 •SRS 103-3 •SRS 405-1



Valores como la **integridad, la confianza, el respeto y la lealtad** son pilares fundamentales para seguir consolidando éxitos alineados con nuestra visión.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

El desarrollo del talento humano es la clave para cumplir con nuestra estrategia de negocio.

En Recursos Humanos el reto es mantener una cultura organizacional eficiente, enfocada en los resultados del negocio y dirigida por los líderes de la institución. Es por ello que valores como la integridad, la confianza, el respeto y la lealtad son pilares fundamentales para seguir consolidando éxitos alineados con nuestra visión de “ser un gran aliado para crecer fuerte con México”.

El desarrollo de los colaboradores ha sido pieza fundamental para los resultados que hoy ha logrado alcanzar Banorte. La búsqueda del equilibrio entre una cultura orientada a los

resultados y la generación de una oferta de valor que satisfaga las expectativas laborales y personales de nuestros colaboradores se ha convertido en uno de los objetivos estratégicos.

El valor de nuestro capital humano

Contamos con más de 30,000 colaboradores distribuidos equilibradamente por género: 50.4% hombres y 49.6% mujeres.

Comenzamos a
participar en el
programa social
Jóvenes
construyendo
el futuro



GRUPO FINANCIERO BANORTE
NÚMERO DE COLABORADORES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018

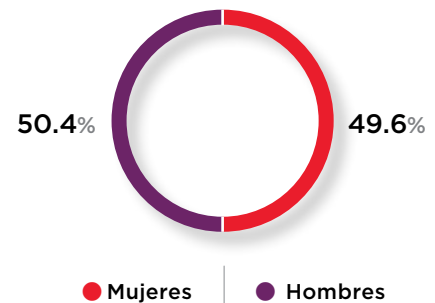
Empresa	Planta		Honorarios		Total	
	2018	2017	2018	2017	2018	2017
Sector Banca	23,137	21,875	3	3	23,140	21,878
-Banco	20,155	19,250	3	3	20,158	19,253
-Almacenadora	46	52	0	0	46	52
Arrendadora y Factoraje	149	110	0	0	149	110
Aspe	2,787	2,463	0	0	2,787	2,463
Empresas en EUA	184	174	0	0	184	174
-Uniteller	162	152	0	0	162	152
-Banorte Securities	22	22	0	0	22	22
Banca de Ahorro y Prevision	7,217	7,854	7	9	7,224	7,863
-Afore	5,220	5,823	1	5	5,221	5,828
-Seguros	1,843	1,831	6	4	1,849	1,835
-Pensiones	154	200	0	0	154	200
Total	30,538	29,903	10	12	30,548	29,915

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

PLANTILLA LABORAL POR RANGO DE EDAD Y GÉNERO

Género	Rango de edad	2018	2017	2016	Var. 2018 vs 2017 %
Mujeres	< 30 años	5,744	5,371	4,909	6.9
	31 - 50 años	5,059	4,790	4,721	5.6
	> 51 años	750	678	626	10.6
Total mujeres		11,553	10,839	10,256	6.6
Hombres	< 30 años	5,570	5,325	5,007	4.6
	31 - 50 años	4,737	4,532	4,521	4.5
	> 51 años	1,280	1,182	1,183	8.3
Total hombres		11,587	11,039	10,711	5.0
Total		23,140	21,878	20,967	5.8

Datos correspondientes al Sector Banca.



COMPOSICIÓN DE LA PLANTILLA LABORAL
por género



Contamos con más de 30,000 colaboradores distribuidos equilibradamente por género: 50.4% hombres y 49.6% mujeres.

PLANTILLA LABORAL POR CATEGORÍA LABORAL Y GÉNERO

Categoría laboral general	Mujeres		Hombres	
	Colaboradoras	%	Colaboradores	%
Dirección	131	0.7	491	2.1
Mandos medios	2,527	9.9	3,419	14.8
Operativos	8,895	39.0	7,677	33.5
Total	11,553	49.6	11,587	50.4

Datos correspondientes al Sector Banca.

En Seguros y Pensiones, contamos con una plantilla laboral equilibrada: 55.4% hombres y 44.6% mujeres.

PLANTILLA LABORAL POR CATEGORÍA LABORAL Y GÉNERO

Categoría laboral general	Mujeres		Hombres	
	Colaboradoras	%	Colaboradores	%
Dirección	3	0.2	31	1.6
Mandos medios	209	10.7	341	17.4
Operativos	663	33.8	714	36.4
Total	875	44.6	1,086	55.4

Datos correspondientes a Seguros y Pensiones.

● SRS 201-3 ● SRS 401-1 ● SRS 401-2 ● SRS 405-2 ● SRS 404-1

Desarrollo de talento

Uno de los principales desafíos en la agenda de Recursos Humanos durante 2018 fue la integración de Grupo Financiero Interacciones. No obstante, logramos integrar al personal en roles críticos y funcionales, de acuerdo con la conformación de nuestro modelo organizacional.

Se consolidó el uso de la plataforma Success Factors, gestionando el talento a través de cuatro módulos.

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

Planes de sucesión

Conscientes de que salvaguardar el futuro competitivo de la institución requiere tener a los líderes correctos para desarrollar e implementar las estrategias del negocio, logramos identificar el talento con el perfil para ocupar posiciones de alta dirección. Este proceso continúa en desarrollo con el seguimiento puntual con cada ejecutivo, a fin de fortalecer las competencias y brechas de desarrollo detectadas en sus evaluaciones.

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.



Atracción y retención de talento

Habilitamos el módulo de Oportunidades de Desarrollo para que nuestros colaboradores tengan visibilidad de las vacantes y puedan hacer su solicitud en aquellas que mejor se alinean a su perfil y experiencia; con ello, brindamos una plataforma para desarrollar el talento interno y fomentar la meritocracia.

Trabajamos en el diseño de un proceso de incorporación para nuevos colaboradores, con el propósito de crear una experiencia que permita la rápida integración del nuevo talento a sus funciones y a la cultura de la institución, reduciendo con ello la curva de aprendizaje.

Comenzamos a participar en el programa social Jóvenes Construyendo el Futuro, que consiste en recibir a los participantes en nuestras instalaciones y capacitarlos en temas de educación financiera, además de incorporarlos a actividades de apoyo en áreas administrativas y en sucursales. Nuestra meta es integrar a 500 jóvenes durante 2019. Estamos seguros de que este programa brindará la oportunidad a jóvenes mexicanos para desarrollar mejores habilidades y conocimientos, además de fortalecer la captación de talento en el sector.

Para GFNorte, un factor de decisión clave al atraer talento es conocer la capacidad, las habilidades y los conocimientos de los aspirantes, siempre sobre bases de equidad, con lo que evitamos cualquier tipo de discriminación.

REMUNERACIÓN A EMPLEADOS

	2018	2017	Var. %
Funcionarios	3,327,008,319	2,858,419,708	16.4
Empleados	2,112,854,501	1,927,512,137	9.6
Total	5,439,862,820	4,785,931,845	13.7

Sector Banca, monto expresado en pesos.

Con base en los parámetros del sector, trabajamos continuamente para ofrecer a nuestros colaboradores un paquete integral de remuneraciones y beneficios competitivo.

En el caso de 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 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. Con este esquema de compensación, motivamos a nuestros principales directivos a tomar decisiones fincadas en la rentabilidad, la visión y la creación de valor a largo plazo.

SALARIO PROMEDIO POR CATEGORÍA LABORAL Y GÉNERO, SECTOR BANCA

Categoría laboral general	Salario promedio						Variación entre el salario promedio de mujeres y hombres			
	Mujeres			Hombres			Monto	Razón %		Var. %
	2018	2017	Var. %	2018	2017	Var. %		2018	2017	
Dirección	122,871	115,178	6.7	137,142	125,743	9.1	14,271	89.6	91.6	-2.2
Mandos medios	32,127	30,429	5.6	35,212	33,087	6.4	3,086	91.2	92.0	-0.8
Operativos	13,188	12,598	4.7	13,317	12,664	5.2	\$129	99.0	99.5	-0.4

Sector Banca, monto expresado en pesos.

SALARIO PROMEDIO POR CATEGORÍA LABORAL Y GÉNERO, SECTOR SEGUROS Y PENSIONES

Categoría laboral general	Salario promedio						Variación entre el salario promedio de mujeres y hombres			
	Mujeres			Hombres			Monto	Razón %		Var. %
	2018	2017	Var %	2018	2017	Var %		2018	2017	
Dirección	167,745	185,443	-9.5	185,671	178,097	4.3	17,926	90	104	-14
Mandos medios	35,629	34,507	3.3	36,471	36,166	0.8	842	98	95	2
Operativos	13,534	12,728	6.3	13,447	12,696	5.9	- 87	101	100	0

Sector Seguros y Pensiones, monto expresado en pesos.

● SRS 401-1

Capacitación

Por décimo año consecutivo, implementamos exitosamente el programa de Certificación de Productos en la red de sucursales, con el cual aseguramos que los ejecutivos ofrezcan soluciones integrales a nuestros clientes.

Durante 2018, más de 600 funcionarios de GFNorte asistieron a programas de capacitación de liderazgo y desarrollo de competencias en instituciones de prestigio nacionales e internacionales.

Como cada año, los programas institucionales de capacitación normativa son prioridad y, durante 2018, se intensificó la capacitación dirigida a la seguridad informática y se apoyaron despliegues de proyectos de transformación relevantes para GFNorte.

HORAS DE CAPACITACIÓN PROMEDIO POR CATEGORÍA LABORAL

Categoría laboral	2018	2017	2016	Var. %
Director	45	34	29	32.4
Subdirector	32	40	30	-20.0
Gerente	28	37	28	-24.3
Confianza	19	31	23	-38.7

Datos correspondientes a Sector Banca.

HORAS DE CAPACITACIÓN PROMEDIO POR GÉNERO

Género	2018	2017	Var.
Mujeres	14	14	0
Hombres	17	13	31
Promedio	16	14	14

Datos correspondientes a Seguros y Pensiones.

INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

	2018	2017	Var. %
Becas	9.9	9.8	1.0
Gastos de viaje por capacitación	41.7	33.2	25.6
Cursos y conferencias	121.4	108.6	11.8
Total	173.0	151.6	14.1

Sector Banca, monto expresado en millones de pesos.

HORAS DE CAPACITACIÓN PROMEDIO POR GÉNERO

Género	2018	2017	2016	Var. %
Mujeres	31	37	30	-16
Hombres	32	33	29	-3
Promedio	32	35	29	-8

Datos correspondientes al sector Banca.



Durante 2018, **más de 600 funcionarios de GFNorte** asistieron a programas de capacitación de liderazgo y desarrollo de competencias en instituciones de prestigio nacionales e internacionales.

Beneficios para nuestros colaboradores

Trabajamos continuamente para ofrecer a nuestros colaboradores un paquete integral de remuneraciones y beneficios que sea competitivo en el sector. Como parte de la remuneración, se incluyen prestaciones que, en su mayoría, son superiores a las de la ley.



En septiembre de 2018, inició operaciones formalmente nuestra **Unidad Médica Banorte** (UMB) en la ciudad de Monterrey.

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



Calidad en el servicio médico

Ampliamos las funciones de nuestro centro de atención telefónica para dar control, seguimiento y evaluación de las hospitalizaciones de nuestros empleados cubiertos por la póliza de gastos médicos mayores que nos provee Seguros Banorte.

En septiembre de 2018 inició operaciones formalmente nuestra Unidad Médica Banorte (UMB) en la ciudad de Monterrey, integrando con las especialidades de Medicina Familiar, Geriatria, Pediatría y Ginecología. El horario es de lunes a viernes, de 8:00 a 20:00 horas y, el sábado, de 8:00 a 14:00 horas.

- En la primera fase, cerramos tres unidades de atención primaria externa, lo cual representó un ahorro en gasto.
- El resultado en la evaluación de los servicios otorgados ha sido de 90% (entre excelente y bueno).
- La UMB tiene una capacidad instalada para 21,000 consultas anuales en sus cuatro especialidades.
 - Implementamos un sistema de evaluación de los servicios de consulta externa a nivel nacional, por medio del cual se conoce el nivel de satisfacción del usuario, tanto con el desempeño de los médicos como de las farmacias. El resultado fue menos de 1% (0.55%) de quejas del total de los servicios proporcionados (346,829) en 2018.

Se contrataron nuevos hospitales sede en las ciudades de Guadalajara, Puebla, Tijuana, Tampico, León, Villahermosa y Campeche, mejorando la calidad de atención y seguridad para nuestros empleados y sus beneficiarios.

Establecimos y aplicamos el protocolo para la atención de un brote inesperado de parotiditis en la ciudad de Monterrey (61 casos en tres edificios); se implementaron medidas de prevención y control, evitando así su diseminación a otras ciudades y centros de trabajo.



Se proporcionaron
8,899 consultas de salud
en edificios corporativos
de México, Monterrey y
Guadalajara.



Realizamos la campaña para la aplicación de la vacuna contra la influenza; se aplicaron 7,000 dosis a empleados y beneficiarios a nivel nacional.

Además, capacitamos al personal de nuestros corporativos en el programa de Soporte Médico de Vida, e instalamos unidades para atender casos de paro cardiorrespiratorio (DEAS).

Salud y bienestar

Se proporcionaron 8,899 consultas en edificios corporativos de México, Monterrey y Guadalajara, de las cuales 5,444 correspondieron a nutrición, 1,073 a consultas médicas y 2,482 a activaciones físicas.

Asimismo, realizamos la prueba piloto del programa Pronabet (Programa Nacional de Bienestar Emocional en el Trabajo), al cual nos inscribimos voluntariamente. Somos la primera institución del sector financiero en adherirse a este programa que está basado en la Norma Oficial 035 de la STPS.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Iniciamos la primera fase del programa de tamizaje para detección de cáncer, su propósito es detectar de manera oportuna casos relacionados con tumores de mama, pulmón, próstata, cervicouterino y colon. El programa se llevó a cabo en el edificio KOI de la ciudad de Monterrey.

En este ejercicio se detectaron cuatro casos positivos entre 816 participantes, los cuales se atendieron oportunamente.

Se realizaron tamizajes cardiometabólicos en 13 de nuestros corporativos (4,019 empleados), obteniendo una calificación global en salud de 7.8, en una escala del 1 al 10.

Como resultado de lo anterior, diseñamos un programa de seguimiento para casos de empleados de alto riesgo; al cierre del año, se había atendido 51% del total.

En los comedores corporativos instalamos el programa Charolas Verdes, cuyo objetivo es mejorar la calidad de la alimentación para nuestros empleados.

Por otro lado, recibimos un reconocimiento de Organización Responsablemente Saludable por Modelaje de Conducta, se obtuvo nivel 4 de 7. Este reconocimiento es otorgado por Workplace Wellness Council México.

Mejora de procesos

Se robusteció la plataforma tecnológica, con el propósito de tener mejor operatividad, seguridad y niveles de servicio.

Comedores

Contamos con servicio de comedor para colaboradores, cinco en la Ciudad de México y tres en Monterrey, además de dos comedores ejecutivos, en donde ofrecemos variedad de menús que incluyen opciones saludables y con un subsidio de 45% del costo de los alimentos.

Cada mes, servimos aproximadamente 70,000 comidas, cuyo costo se descuenta vía nómina a los colaboradores que deciden optar por este servicio.

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

•SRS 102-41

Convenio colectivo de trabajo

Tal como lo estipula la Ley Federal del Trabajo, y conforme al derecho de los trabajadores a la libre asociación, Banco Mercantil del Norte, S.A., Institución de Banca Múltiple y Grupo Financiero Banorte celebraron el contrato colectivo de trabajo con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Banorte en el año de 1992.

Este sindicato disfruta de autonomía estructural desde su formalización y cuenta con un Comité Ejecutivo Nacional, cuyos integrantes son elegidos por los trabajadores sindicalizados.

Desde la celebración del contrato colectivo, las revisiones anuales se han efectuado durante el Congreso Nacional, se ratifican ante la presencia de los delegados sindicales y, posteriormente, se presentan ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.



La transformación digital y la identificación de nuevas competencias laborales representan uno de los principales retos en la gestión de Recursos Humanos.

•SRS 401-1

El contrato colectivo de trabajo ampara derechos y obligaciones para 6,383 colaboradores del sector Banca afiliados al sindicato, lo cual representa 31.4% del total del sector mencionado.

Rotación de personal

ROTACIÓN MEDIA DE COLABORADORES POR RANGO DE EDAD Y GÉNERO

Género	Rango de edad	2018	2017	2016	Var. % 2018 vs 2017
Mujeres	< 30 años	13.3	15.8	10.7	-15.8
	31 - 50 años	6.8	7.0	6.5	-2.5
	> 51 años	0.8	1.7	0.4	-56.4
Total mujeres		20.9	24.5	17.6	-14.9
Hombres	< 30 años	15.8	13.5	13.1	17.1
	31 - 50 años	7.2	6.4	7.2	12.7
	> 51 años	1.6	0.7	0.9	140.3
Total hombres		24.6	20.5	21.2	19.7
Total		22.7	22.5	19.5	0.7

Datos correspondientes al sector Banca.

ROTACIÓN MEDIA DE COLABORADORES POR RANGO DE EDAD Y GÉNERO

Género	Rango de edad	2018	2017	2016	Var. % 2018 vs 2017
Mujeres	< 30 años	2.1	2.9	4.0	-27.6
	31 -50 años	0.2	0.4	5.5	-50.0
	> 51 años	3.8	3.7	0.4	2.7
Total mujeres		6.1	7.0	9.9	-12.9
Hombres	< 30 años	2.3	2.8	3.7	-17.9
	31 -50 años	1.0	0.9	6.0	11.1
	> 51 años	4.8	5.9	0.9	-18.6
Total hombres		8.1	9.6	10.5	-15.6
Total		7.1	8.3	10.2	-14.5

Datos correspondientes a Seguros y Pensiones.

Perspectivas de Capital Humano para 2019

En respuesta a las exigencias de un mercado altamente competitivo que ha transformado los modelos de negocio de la banca tradicional, nuestra institución se ha logrado posicionar como el segundo banco del sector financiero mexicano, lugar que sin duda nos llena de orgullo y a la vez nos compromete para seguir alcanzando los resultados que la organización se ha trazado.

En este sentido, el rediseño de nuestra propuesta de valor para nuestros colaboradores se ha vuelto crítica, toda vez que el desafío generacional se ha convertido en una realidad en nuestra institución. La mezcla de tres generaciones exige evolucionar en cada uno de nuestros procesos, evaluar la experiencia de los momentos que importan en la vida de cada compañero y facilitar nuevos mecanismos de atracción y retención del talento.

La transformación digital y la identificación de nuevas competencias laborales representan uno de los principales retos en la gestión de Recursos Humanos para los próximos años. Por ello, durante 2019, trabajaremos en los siguientes proyectos:

- Consolidación de la plataforma tecnológica Succes Factors con el lanzamiento del módulo Onboarding, para gestionar el proceso de integración de nuevos colaboradores; esto permitirá reducir la curva de aprendizaje y mejorar la experiencia de integración a Banorte.
- Habilitación de una plataforma de experiencia de aprendizaje, a través de la cual se integran contenidos en línea para desarrollar habilidades del personal.
- Nuevo portal y aplicación móvil para mostrarles a los empleados su compensación integral monetizada y maximizar su percepción de valor.
- Nuevo proceso de escalafón que busca impulsar la meritocracia del personal en sucursales.
- El modelo Experiencia del Empleado permitirá mejorar las experiencias del personal.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Transparencia y equidad de género

En 2018 presentamos de forma voluntaria un Reporte de Operaciones con Perspectiva de Género a la representación de ONU Mujeres México con el objetivo de rendir cuentas sobre el estado de la equidad de género en Banorte. En este documento reportamos datos relevantes sobre nuestra gestión de recursos humanos que incluye temas como paridad salarial, horas de capacitación, permisos de maternidad y paternidad, y salas de lactancia. También reportamos lo relacionado con la inclusión financiera a través de nuestros productos como tarjetas de crédito por género, producto Mujer Banorte, recepción de remesas y programas sociales con enfoque en mujeres. Y, por último, incluimos la estrategia de Fundación Banorte de impulsar a las mujeres que son líderes educativos en escuelas preescolares de México.

<https://investors.banorte.com/~media/Files/B/Banorte-IR/financial-information/annual-reports/es/2017/ropg.PDF>

Programa de mentoría para colaboradoras Banorte

Como parte de las iniciativas de equidad de género y diversidad, impulsamos el talento femenino a través de un programa piloto de mentoría interna, cuyo propósito es la creación de una red de acompañamiento compuesto por Directores del Grupo que apoyarán el fortalecimiento de habilidades gerenciales en colaboradoras con puestos gerenciales y de subdirección que cuenten con más de cinco

años de experiencia. Este programa tendrá una duración de nueve meses y contará con las siguientes fases:

- 1. Capacitación:** sesiones de tres horas para preparar a los mentores y las mentees con el fin de potenciar su participación, alinear sus expectativas y resolver temas de logística.
- 2. Sesiones de mentoría:** cinco sesiones individuales entre mentor y mentee donde se establece una relación de confianza entre el mentor que potencia, guía y estimula a la mentee según sus necesidades para el desarrollo de talento. Durante el desarrollo de mentorías, los mentores tendrán acceso a consultas personalizadas con un equipo de consulta aliado del grupo, y Banorte pondrá a su disposición una guía completa y detallada sobre la implementación del programa.
- 3. Talleres:** una vez concluidas las sesiones de mentoría, se llevarán a cabo talleres especializados para las mentees con diferentes temáticas, según lo que requieran fortalecer:
 - a. Habilidades de liderazgo:** desarrollar en las participantes las ocho competencias requeridas para crecer en las organizaciones: comunicación, ambición, balance de vida, manejo de miedos, manejo de conflictos, capacidad para delegar, plan de carrera y liderazgo sin culpa.
 - b. Creación y manejo de equipos de alto rendimiento:** potenciar la comunicación, la alineación, la toma de decisiones y la negociación, la capacidad de escuchar y la empatía.



- c. **Branding personal:** brindar técnicas de branding personal y cómo hablar en público en los distintos perfiles, con el fin de lograr coherencia de marca y engagement con su público objetivo.
- d. **Negociación:** desarrollar habilidades de negociación para su plan de carrera; aprender a dominar la negociación colaborativa y a negociar en grupo y de forma individual.
- 4. **Evaluación:** al finalizar cada mentoría se realiza una encuesta cruzada para evaluar el proceso.

Carrera con causa

En mayo, con la participación de colaboradores del centro de contacto y sus familias, llevamos a cabo la primera carrera con causa enfocada en el empoderamiento de niñas y mujeres.

Antes de la carrera, difundimos un mensaje de sensibilización sobre las desigualdades que viven niñas y mujeres en México y el mundo a través de distintas activaciones como un muro del compromiso, la campaña “La mujer que admiro” y la donación de fondos a la asociación Hagamos la Diferencia.



• 203-1

Uno de los grandes retos para el sector financiero es lograr la alineación con las metas de una sociedad global cada vez más exigente e interesada en empresas que incorporan la sustentabilidad en sus operaciones.

Por esta razón, en GFNorte trabajamos para que la sustentabilidad forme parte de nuestra estrategia y operación, pues sabemos que solo integrándola podemos cumplir cabalmente con nuestra Visión 20/20: ser el mejor grupo financiero de México para inversionistas, colaboradores y clientes.

Entre los avances logrados en 2018 en el tema de sustentabilidad, podemos mencionar el lanzamiento del nuevo programa institucional de sustentabilidad de GFNorte: Banorte sustentable, cuyo objetivo es comunicar a nuestros colaboradores, inversionistas y otros grupos de interés que la sustentabilidad está integrada en todas nuestras operaciones, lo que nos permite ser la nueva banca que México exige.

Banorte sustentable es el fundamento para las iniciativas que realizamos en todo el banco, de acuerdo con tres pilares:

- **Negocio responsable.** Asegurar la generación de valor a través del negocio y su permanencia en el tiempo.
- **Ambiental.** Reducir nuestra huella ambiental y cuidar el capital natural.
- **Social.** Generar valor para las personas dentro del Grupo y las comunidades en todas las regiones del país.

Para reforzar el pilar Ambiental, instalamos en las oficinas señalizaciones institucionales con las que buscamos concientizar a nuestros colaboradores sobre la importancia de apagar la luz y los equipos al salir o dejarlos de usar; utilizar solo el agua necesaria en cocinetas y sanitarios; evitar el uso de vasos desechables y utilizar termos o tazas; reportar averías en los sanitarios, y separar los residuos de acuerdo con las señalizaciones establecidas en las estaciones de reciclaje.



Capital Social



• SRS 102-48 • SRS 103-3



Brindamos **certeza** a las iniciativas del gobierno, haciendo **sinergia** con el sector privado.

Ofrecemos soluciones financieras de liquidez e inversión para el desarrollo de infraestructura social.

Banca de Infraestructura y Desarrollo

Grupo Financiero Banorte y Grupo Financiero Interacciones se fusionaron en julio de 2018 para fortalecer el área de financiamiento al sector público. Hoy ofrecemos soluciones financieras de liquidez e inversión para el desarrollo de infraestructura social a los tres niveles de gobierno —con financiamiento directo a estados y municipios— así como a contratistas y proveedores.

Nos especializamos en operaciones de crédito que provengan de pago gubernamental. Nuestros productos dan viabilidad financiera a los proyectos de infraestructura y servicios de proveeduría de la administración pública, a los cuales damos seguimiento puntual, garantizando su culminación.

Asimismo, brindamos certeza a las iniciativas del gobierno, haciendo sinergia con el sector privado.

Como parte de nuestra especialización, contamos con un área de Inteligencia de Mercados que realiza análisis técnicos, económicos, financieros y políticos de los sectores en los que participamos, con el objetivo de lograr una promoción asertiva de nuestros productos y servicios, detectando de manera anticipada oportunidades de negocio importantes. Adicionalmente, esta unidad apoya las labores de relacionamiento institucional con clientes potenciales o actuales.

GFNorte y GFInteracciones se fusionan para fortalecer el financiamiento al sector público



Banorte de un vistazo

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

Estados financieros

Acerca de este informe

Contacto

Contamos con la siguiente oferta de productos y servicios especializados:

1. Financiamiento directo (FIDIR)

Soluciones financieras a la medida para los gobiernos subnacionales que generan inversión pública productiva de largo plazo, de manera que puedan hacer frente a insuficiencias de liquidez de carácter temporal —plazos menores de un año:

- Crédito directo a estados y municipios.
- Productos de cobertura de tasas de interés.

FIDIR permite apoyar a los gobiernos estatales y municipales en el desarrollo de sus comunidades mediante la implementación de proyectos de impacto social; también apoya a las entidades gubernamentales a resolver las diferencias de ingreso y gasto que se presentan de forma estacional. Brindamos asesoría en el marco jurídico y normativo derivado del profundo conocimiento legal y regulatorio del mercado de financiamiento público.

Debido a nuestra ágil atención, el alto grado de especialización técnica y nuestro profundo conocimiento de la Ley de Disciplina Financiera para preservar finanzas públicas sanas, contamos con la confianza de nuestros clientes.

Adicionalmente, ofrecemos servicios de apoyo y asesoría para sanear y fortalecer las finanzas de los tres niveles de gobierno, al mismo tiempo que apoyamos el desarrollo de infraestructura social básica y productiva.

Mediante nuestros productos de cobertura de tasas de interés, contribuimos a proteger las finanzas públicas de estados y municipios de la volatilidad en el mercado.

2. Financiamiento a contratistas (FICON)

Financiamos a los contratistas en proyectos de infraestructura pública federal, estatal y municipal a través de esquemas de:

- Asociaciones público privadas.
- Obra pública financiada.
- Obra pública tradicional.
- Concesiones.

El modelo de FICON garantiza la correcta ejecución y terminación de las obras en tiempo y forma. Diseñamos estructuras únicas para cada proyecto, con el fin de mitigar diversos riesgos en el proceso de construcción y ejecución; en la prestación de servicios; en la operación y el mantenimiento.

Contamos con un área técnica (UASPI) con un alto grado de especialización para asegurar el control y seguimiento puntual de la administración de los proyectos, desde su origen hasta su conclusión; en caso necesario, se emiten alertas preventivas para mitigar riesgos.



Mediante nuestros productos de cobertura de tasas de interés, **contribuimos a proteger las finanzas públicas de estados y municipios** de la volatilidad en el mercado.

3. Financiamiento a proveedores (FIPRO)

Otorgamos liquidez a los proveedores de los tres niveles de gobierno de manera oportuna, con el fin de que puedan seguir atendiendo las necesidades del sector público:

- Financiamiento a los proveedores de bienes y servicios de los tres niveles de gobierno.

FIPRO tiene beneficios, tanto para el gobierno como para los proveedores. En el caso del gobierno o sus dependencias, FIPRO no genera pasivos ni costos financieros. Permite planear pagos de acuerdo con la disponibilidad presupuestal, al asegurar calendarios de pago en los contratos. Por su parte, los proveedores cuentan con los recursos necesarios para el correcto cumplimiento de sus contratos.

Impacto social

Los proyectos que atendemos tienen un alto impacto social, con enormes beneficios tanto para el sector público como para el privado. Con el desarrollo de infraestructura básica, se atienden necesidades fundamentales para la población.

Ante el dinamismo de los entornos político y económico del país, tenemos la capacidad de seguir siendo el aliado natural en soluciones financieras para la administración pública y, de esta manera, convertirnos en el principal impulsor de sus proyectos prioritarios.

Cartera y beneficiarios

1. FIDIR

Acreditados subnacionales	Número de acreditados	Saldo (millones de pesos)
Estatales	26	116,330
Municipales	86	9,254
Otros	13	7,266
Total	125	132,850



Los proyectos que atendemos tienen un **alto impacto social**, con enormes beneficios tanto para el sector público como para el privado.

2.FICON

Sector	Proyectos	Participación (%)	Monto (millones de pesos)
Movilidad	34	39.4%	19,326
Energía	23	29.4%	14,415
Complejos urbanos	15	12.9%	6,308
Seguridad	8	6.1%	3,002
Agua	7	5.7%	2,809
Educación	5	5.3%	2,694
Otros	5	0.7%	350
Salud	2	0.3%	151
Total	99	100%	49,055

Tipos de proyectos:



Movilidad: carreteras, pavimentación, puentes, túneles, puentes internacionales y transporte público.



Agua: plantas de tratamiento, colectores, infraestructura para la distribución de agua potable y alcantarillado.



Complejos urbanos: ciudades administrativas, centros integrales de servicios públicos y estacionamientos.



Educación: museos, complejos deportivos e infraestructura para escuelas.



Energía: líneas de transmisión y distribución de energía eléctrica, gasoductos, luminarias e infraestructura para la extracción de petróleo y generación de energía eléctrica limpia.



Salud: hospitales (generales y de alta especialidad).



Seguridad: centros penitenciarios y cuarteles para las fuerzas encargadas de resguardar el orden público.

3.FIPRO

	Dependencias / Estados	Proveedores	Derrama (millones de pesos)
Federal	13	74	11,724
Subnacional	18	174	6,522
Comercial	1	1	3,668
Total	32	249	21,914

Apoyo a clientes PyMEs

Continuamos apoyando a las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de México, porque sabemos que el emprendimiento es esencial 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 surgieran en 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 lo pudieran requerir. En 2018, la cartera de financiamiento a estos programas fue de \$6,308 millones de pesos¹, a través de 2,800 créditos, incorporando nueve programas de apoyo sectorial e impulso económico al anaquel de ofertas a las PyMEs mexicanas.

Adicionalmente, y siguiendo la línea institucional de apoyo al emprendimiento y responsabilidad social, en 2018 comenzamos a participar en los programas de Crédito Joven, Financiamiento de Sistemas Solares Fotovoltaicos y Ecocrédito.



Continuamos apoyando a las pequeñas y medianas empresas de México, porque sabemos que **el emprendimiento es clave para el desarrollo económico de una nación.**

¹ Cartera sectorial y emergente registrada en Nafin/Bancomext durante 2018.

PROGRAMAS DE APOYO PYME 2018

Mujer PyME	Constructor Crediactivo Comercial Diana
Crédito al Sector Construcción	Banorte Eco-Crédito Empresarial para eficiencia energética individual
Crediactivo Comercial	Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Querétaro
Crédito Ven a Comer	Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Oaxaca
Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Nuevo León	Impulso MiPyMEs Suroeste (Michoacán)
Crédito PyME Joven	Proveedores Pemex
Financiamiento para apoyo en desastres naturales a otros estados	Impulso económico y fomento al empleo en el Estado de México
Crediactivo Turismo	Crediactivo Mejora Tu Hotel y Gastronomía
Crediactivo Empresarial	Financiamiento para apoyo en desastres naturales en Puebla 2017
Crediactivo Comercial Exp Empresas Grandes	Crediactivo Comercial Turismo
Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Sinaloa	Impulso MiPyMEs Suroeste (Guerrero)
Programa Cuero y Calzado	Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Sonora, Sector Turismo
Industria Textil, Vestido y Moda	Fortalecimiento y consolidación de Mipymes Tamaulipekas
Impulso MiPyMEs Suroeste (Oaxaca)	Reactivación económica de Tabasco, fase II
Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Chihuahua	Impulso económico zonas fronterizas Tamaulipas
Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Aguascalientes	Impulso MiPyMEs Suroeste Guerrero 2017
PyMEs provenientes del Sector Automotriz	Desastres Naturales, Guerrero 2017
Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Baja California	Impulso económico zonas fronterizas Baja California
Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Durango	Reactivación económica de los estados de Guerrero, Oaxaca y Chiapas, crédito nuevo
PyMEs provenientes del sector Eléctrico-Electrónico	Financiamiento para apoyo en desastres naturales CDMX 2017
Crediactivo Comercial Exportador	Impulso económico zonas fronterizas Quintana Roo
Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Zacatecas, fase II	Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Sinaloa
Crediactivo Comercial Turismo Empresas Grandes	Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Aguascalientes, fase II
Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Hidalgo	Desastres Naturales 2015, Huracán Marty, Sonora
Impulso MiPyMEs Suroeste (Campeche y Tabasco)	Financiamiento a MiPyMEs, Cruzada Nacional vs. Hambre y Violencia
Crediactivo Comercio Exterior	Financiamiento para el impulso de sectores estratégicos del estado de Guanajuato
Microapoyo financiamiento a pequeños negocios (RIF)	Impulso económico y fomento al empleo en el estado de Puebla
Impulso MiPyMEs Suroeste (Chiapas)	Impulso Económico zonas fronterizas Coahuila
Total general \$6,308,120,496 pesos	

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Corresponsalías

Cada vez más cerca de nuestros clientes

Acercamos la banca a los clientes que se encuentran en poblaciones con acceso limitado a ella, a través de una red de corresponsalías —cadenas comerciales ajenas a Banorte, con su propio personal y equipo— desde donde ofrecemos diversos servicios como transacciones de pago, depósitos, retiros o consultas en tiempo real, como si se hubieran realizado directamente en cualquiera de nuestras sucursales.

Fomentamos la inclusión financiera en México a través de las corresponsalías Banorte debido a dos factores:

- 1. Gran parte de nuestros corresponsales tienen presencia donde no tenemos sucursales, lo cual nos permite poner nuestra oferta de productos y servicios al alcance de poblaciones alejadas, sin grandes inversiones en infraestructura.
- 2. Los corresponsales acercan nuestros servicios a clientes no bancarizados.

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

CORRESPONSALÍAS			
Canal	Número de oficinas	Número de municipios de México cubiertos	Porcentaje de municipios de México cubiertos
Red de sucursales Banorte	1,150	328	13.3
Red de corresponsalías	28,227	1,433	58.2
Corresponsalías ubicadas en municipios donde no hay presencia de sucursales Banorte	4,311	1,110	45.1
Corresponsalías ubicadas en municipios donde no hay presencia de sucursales Banorte ni de otros bancos	880	539	21.9

Total de municipios en México: 2,459. Fuente: www.inegi.gob.mx
Datos correspondientes al índice de pobreza tomados de: www.coneval.gob.mx
Conozca más acerca del crecimiento en infraestructura de Corresponsalías en la sección de Nuestra Cobertura.

Acercamos la banca a los clientes que se encuentran en poblaciones con acceso limitado a ella, a través de una **red de corresponsalías**.



SRS 102-9 • SRS 308-1

Buscando el desarrollo de México, desde nuestra cadena de valor incentivamos las relaciones con proveedores nacionales.

Este año, 96% de nuestros proveedores (1,681), fueron nacionales, y 95% le brindaron algún tipo de servicio a la institución.

INFORMACIÓN DE PROVEEDORES

	2018	2017	Variación %
Interacción con proveedores			
Número de proveedores	1,681	1,336	26
Origen del proveedor			
Extranjero	77	49	57
Nacional	1,604	1,287	25
Total	1,681	1,336	26
Clase de proveedor			
Compras	144	12	1,100
Servicios	1,537	1,324	16
Total	1,681	1,336	26
Tipo de proveedor			
Definitivo	1,219	949	28
Eventual	462	387	19
Total	1,681	1,336	26

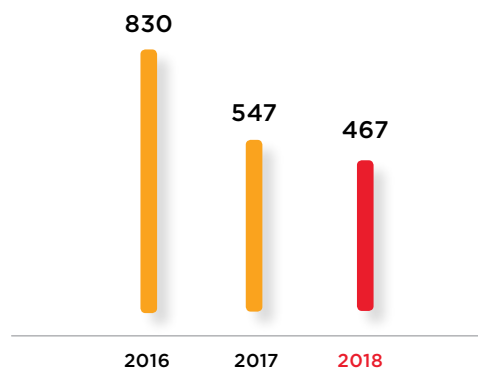


Buscando el desarrollo de México, desde nuestra cadena de valor **incentivamos las relaciones con proveedores nacionales.**



Con el objetivo de que la integridad y la sustentabilidad formen parte de toda nuestra operación, difundimos sanas prácticas de negocio en nuestra cadena de valor.

Desde 2012, hemos solicitado que, en todos los contratos con proveedores, se declare conocer y aplicar los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. A los nuevos proveedores les aplicamos un cuestionario de acuerdo con los criterios establecidos en la segunda edición de la guía práctica **Sustentabilidad de la cadena de suministro**, también del Pacto Mundial, la cual nos permite detectar los riesgos asociados con el no cumplimiento de la legislación aplicable, así como conocer sus iniciativas de sustentabilidad y responsabilidad social corporativa.



**CONTRATOS DE PROVEEDORES
QUE DECLARAN CONOCER LOS 10
PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL**

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Fundación Banorte

A través de Fundación Banorte buscamos ser corresponsables con nuestro país y con su gente; queremos participar en el progreso de México haciendo que la inversión social del Grupo Financiero obtenga el mayor retorno posible.

Para ello, sumamos esfuerzos con distintos aliados y destinamos gran parte de nuestros recursos a transformar la educación para el siglo XXI por medio del programa Líderes Educativos Banorte, convencidos de que es la mejor herramienta para la movilidad social.

Contamos con otros dos programas: Mil Sueños por Cumplir, a través del cual impulsamos los sueños de muchos jóvenes, y Apoyo a Desastres, con el que contribuimos a la reconstrucción de comunidades afectadas por desastres naturales.

La inversión social de Fundación Banorte durante 2018 fue de \$88 millones de pesos, monto con el que se benefició directamente a 359,417 mexicanos en todo el país. Estos resultados fueron posibles gracias a las alianzas estratégicas que establecimos con organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas y públicas, así como con autoridades de los tres niveles de gobierno.



La inversión social de Fundación Banorte durante 2018 fue de **\$88 millones de pesos**, monto con el que se benefició directamente a 359,417 mexicanos en todo el país.

Líderes Educativos Banorte

Transformamos la educación preescolar en el siglo XXI por medio de una red de aprendizaje, educación continua, multiplicación de buenas prácticas y acompañamiento a los líderes educativos de preescolar. Con ello fortalecemos su papel como agentes de cambio, que contribuyan a privilegiar el derecho de los niños y las niñas a aprender.



1. Formamos directivos de preescolares públicos y comunitarios en liderazgo y gestión para fortalecer su rol como agentes de cambio en su comunidad escolar, así como en habilidades socioemocionales.
2. Creamos comunidades de aprendizaje más grandes con directores de preescolar de todo el país para ofrecer una educación continua.
3. Lanzamos el premio Transforma tu Escuela con Fundación Banorte para reconocer las mejores prácticas de liderazgo en las escuelas.
4. Desarrollamos el primer Foro de Liderazgo e Innovación en Preescolar en México dirigido a más de 1,000 directivos de todo el país.
5. Evaluamos constantemente el programa con un consultor externo especializado.
6. La Secretaría de Educación Pública de Campeche gestiona la réplica del programa en todos los niveles educativos. Bianualmente crecemos el programa en otros estados de la República.
7. Documentamos el programa y recabamos información para incidir con autoridades a favor de una educación de calidad.

El programa se encuentra activo en Aguascalientes, Campeche, Hidalgo, Puebla, Sonora, Ciudad de México y Estado de México, y se lleva a cabo de forma bianual para cumplir con cada ciclo escolar. Durante 2018, tuvimos los siguientes logros:

- Concluimos la formación de 1,171 directores y supervisores de preescolares públicos en el Diplomado Internacional de Líderes Educativos Transformadores (DILET).
- Realizamos cinco ceremonias de graduación, en las que 648 directores y supervisores acreditaron su formación en el DILET.
- Logramos que la Universidad de Cambridge otorgara una certificación internacional a 521 Líderes Educativos Banorte.
- Desarrollamos la Comunidad Virtual de Aprendizaje (CVA), un centro de recursos que ofrece educación continua a nuestros graduados y una red de aprendizaje entre pares, en la que hoy participan 1,583 líderes educativos.
- Generamos contenidos especializados en habilidades socioemocionales para apoyar la implementación del Modelo Educativo en Preescolar. También generamos una serie de 14 capítulos referentes al desarrollo infantil de 0 a 6 años de edad, que será difundido a través de nuestra CVA y televisión educativa; con ello impactaremos a 2,941 cuidadores principales de los infantes.
- Apoyamos la formación en habilidades socioemocionales de 886 líderes educativos a través del curso en línea Educar en Equilibrio. Brindamos introducción al tema con 782 directivos de preescolar mediante talleres presenciales en seis estados de la República.
- Sumamos al programa a las directoras y educadoras comunitarias de Centros de Desarrollo Infantil (CCDI) que brindan servicios educativos de preescolar en colonias marginadas de la Ciudad de México y Área Metropolitana, con lo cual:
 - Fortalecimos el liderazgo y las habilidades de gestión de 60 líderes educativas pertenecientes a 30 CCDI.
 - Impulsamos la certificación en competencias ante el CONOCER de la SEP, bajo la norma EC0435 —que califica la prestación de servicios para la atención, el cuidado y el desarrollo integral de infantes en CCDI— de 30 educadoras comunitarias.
 - Fomentamos la actualización académica de 60 líderes educativas de CCDI y brindamos formación a 10 de ellas para sustentar su examen de titulación ante el CENEVAL para obtener la licenciatura en Educación Preescolar.



- Realizamos el Primer Foro de Liderazgo e Innovación en Preescolar (FLIP), un espacio de inspiración y aprendizaje especializado en este nivel educativo, en donde recibimos a 1,232 asistentes de 23 entidades de la República: directores, supervisores y educadores que durante dos días fortalecieron sus capacidades, reflexionaron, dialogaron con sus pares e intercambiaron experiencias nacionales e internacionales.
- Creamos el premio Transforma tu Escuela con Fundación Banorte, cuyo objetivo es reconocer y fortalecer a la comunidad escolar que desarrolla prácticas de liderazgo efectivo e innovación que mejoren la experiencia de aprendizaje en los alumnos y fomenten la vinculación con la comunidad. La convocatoria se dirigió a preescolares públicos y a CCDI; recibimos 119 postulaciones.
- Llevamos a cabo un proceso de aceleración para los 25 líderes educativos finalistas, a fin de identificar las áreas de oportunidad y las fortalezas de sus prácticas, lo que les permitirá potenciarlas y multiplicarlas.
- Premiamos las tres prácticas de preescolares públicos y tres de CCDI más destacadas; se brindará acompañamiento a sus autores para implementarles mejoras y se les dará difusión, a fin de generar un beneficio en su comunidad educativa.

ORGANIZACIONES APOYADAS: 6

Monto: **\$18,969,816 pesos**

Beneficiarios directos: **9,949 personas**

Alianzas: **21**

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

Estados financieros

Acerca de este informe

Contacto

Mil Sueños por Cumplir

Apoyamos el talento académico, artístico, deportivo, así como la educación especial, de jóvenes mexicanos para impulsarlos a cumplir sus sueños. Les otorgamos becas de manutención durante tres años y los incentivamos a continuar sus estudios y a mantener estándares de excelencia en su desempeño. Durante 2018:

- Brindamos 1,575 becas a hijos de los colaboradores de GFNorte.
- Seleccionamos a 571 nuevos becarios que recibirán apoyo a partir de enero de 2019. Con ello, impulsamos los sueños de un total de 2,146 jóvenes.
- Beneficiamos a alumnos de secundaria y bachillerato de 31 estados de la República y acercamos a 964 jóvenes a la plataforma B21, un centro de recursos en línea para complementar su formación extracurricular y fortalecer las habilidades necesarias en el siglo XXI. Los jóvenes participaron en 1,199 cursos gratuitos.

TIPO DE BECA	NÚMERO DE BECARIOS
Excelencia académica	1,428
Deportiva	85
Artística	27
Educación especial	35
Total	1,575



ORGANIZACIONES APOYADAS: 1

Monto: **\$17,900,000 pesos**

Beneficiarios directos: **2,146 personas**

Apoyo a Desastres

Coordinamos el plan de acción para apoyar la reconstrucción de viviendas y restablecer medios de vida en nueve comunidades de siete estados de la República afectados por los sismos de septiembre de 2017. Este plan de acción forma parte del programa integral Banorte Adopta una Comunidad, que dará apoyo a estas comunidades durante tres años. Durante 2018:

- Concluimos la reconstrucción de un mercado de artesanías y 370 viviendas en las comunidades adoptadas, y continuamos trabajando en la reconstrucción y reparación de 245 viviendas más.
- En conjunto con el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), realizamos cuatro talleres prácticos de reforzamiento de vivienda en zonas sísmicas, de los que derivó un Manual para el Reforzamiento Estructural de Vivienda, cuya publicación financiamos.
- Fomentamos las capacidades de autoconstrucción en los beneficiarios y les brindamos capacitación en organización comunitaria, resiliencia, ayuda mutua y oficios para fortalecer el tejido social de la comunidad.
- Realizamos 15 visitas de campo a las comunidades elegidas para supervisar los avances del proyecto, entrevistar a los beneficiarios e identificar oportunidades de desarrollo para las intervenciones durante el segundo y tercer año.
- Participamos en las acciones integrales del programa Banorte Adopta una Comunidad en siete comunidades visitadas durante el año, en donde destacamos la participación del voluntariado corporativo de GFNorte.

ORGANIZACIONES APOYADAS: 4

Monto: **\$37,528,800 pesos**

Beneficiarios directos: **2,800 personas**

Otros apoyos filantrópicos

Destinamos recursos a acciones filantrópicas y fondos de contrapartida para resolver problemáticas que afectan a comunidades donde tenemos presencia comercial o de servicio, las cuales están vinculadas a la estrategia de Fundación Banorte o responden a inquietudes de los colaboradores y la alta dirección del Grupo, así como a causas gremiales.

Durante 2018 brindamos oportunidades de acceso a la educación a jóvenes de escasos recursos y poblaciones en situación de calle; fomentamos el acceso a una vida independiente en jóvenes con discapacidad intelectual; apoyamos el acceso a recintos educativos y culturales a más de 300,000 personas y fomentamos el diálogo con candidatos a cargos de elección popular sobre temas de primera infancia, desarrollo infantil temprano y educación preescolar.

ORGANIZACIONES APOYADAS: 9

Monto: **\$13,632,116 pesos**

Beneficiarios directos: **344,522 personas**

Proyectos especiales

Como cada año, asesoramos y colaboramos en el diseño y la operación de iniciativas de ayuda social al interior de GFNorte que sensibilizan a nuestra comunidad en temas de filantropía y compromiso social, y fomentan su participación.

AyuDamos

- Colaboramos en el diseño de una convocatoria y formato de postulación de causas sociales dirigida a los colaboradores del Grupo.
- Revisamos las postulaciones e identificamos la viabilidad de los proyectos.
- Apoyamos en el monitoreo y seguimiento de los proyectos beneficiados.

Tarjeta 40

- Dimos seguimiento a la aplicación y comprobación de uso y destino de los donativos otorgados en 2017.
- Acompañamos el proceso de identificación de organizaciones participantes en el programa Causa Social a fin de garantizar que las postulaciones sean de alto impacto para las comunidades y viables para su ejecución.

Con todas las acciones realizadas durante el año, logramos:

- Mantener el liderazgo de Fundación Banorte en el desarrollo de la educación del siglo XXI en México, al fortalecer el papel de los líderes educativos y potencializar la vocación docente.
- Escalar el programa Líderes Educativos Banorte, replicar nuestras buenas prácticas y trabajar para posicionar la educación preescolar como uno de los niveles académicos más relevantes en la vida de una persona.

En 2019 seguiremos generando valor social para Grupo Financiero Banorte a través de la inversión social sistémica y de alto impacto en las comunidades donde operamos y con las que convivimos. Dentro del sector filantrópico trabajaremos para seguir posicionando a GFNorte como un inversionista clave en la educación preescolar de calidad en el siglo XXI, que impulsa el talento de los mexicanos del presente y del futuro. Asimismo, consolidaremos nuestro actuar solidario con la recuperación de las comunidades afectadas por algún desastre natural o emergencia, y fortaleceremos nuestras prácticas sociales para cumplir con las expectativas de nuestros clientes e inversionistas.



Apoyamos el talento académico, artístico, deportivo, así como la educación especial de jóvenes mexicanos para impulsarlos a cumplir sus sueños a través del programa **Mil sueños por Cumplir.**

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

Estados financieros

Acerca de este informe

Contacto



AyuDamos es nuestro fideicomiso fondeado por las aportaciones voluntarias de los colaboradores, al que Fundación Banorte aporta un peso adicional por cada peso aportado.

Los proyectos son elegidos por un comité de selección, conformado por colegas voluntarios que visitan y revisan cada una de las instituciones. De esta manera, fortalecemos la cultura de la donación y el trabajo social entre nuestros colaboradores.

En 2018, decidimos dirigir la primera convocatoria del fideicomiso a las instituciones con las que tenemos una alianza para el programa Banorte Adopta una Comunidad, con la intención de robustecer las acciones realizadas en las comunidades afectadas por los sismos de septiembre de 2017.

En la segunda convocatoria, los recursos se destinaron a las instituciones que presentaron sus proyectos, con lo que logramos beneficiar a 16 instituciones con \$3, 315,456.00 pesos, distribuidos como se presenta a continuación:

NÚM.	TERRITORIO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	PROYECTO	MONTO
1	Peninsular	Échale a tu Casa*	Dirigimos recursos para reforzar las acciones de reconstrucción en San Francisco del Mar, Oaxaca.	\$ 47,100.00
2	Peninsular	Hábitat para la Humanidad*	Dirigimos recursos para reforzar las acciones de reconstrucción en Tonalá, Chiapas.	\$ 97,911.00
3	Peninsular	Un Nuevo Amanecer en pro del Discapacitado, A.C.	Reforzamos los servicios de atención temprana en el CAI Nuevo Amanecer con la población infantil con factor de alto riesgo o discapacidad.	\$ 300,000.00
4	Peninsular	Hunab Proyecto de Vida, A.C.	Hicimos un donativo para la construcción de la biblioteca ambiental "Profa. Irene Juárez Uribe" en Mérida, Yucatán.	\$ 300,000.00
5	Sur	Fundación Tosepan*	Dirigimos recursos para reforzar las acciones de reconstrucción en Santa Cruz Cuautumatitla, Puebla.	\$ 300,000.00
6	Sur	Échale a tu Casa*	Dirigimos recursos para reforzar las acciones de reconstrucción que se llevaron a cabo en Tlayacapan, Morelos.	\$42,316.00
7	Sur	Fundación Hogares*	Dirigimos recursos para reforzar las acciones de reconstrucción en Jojutla, Morelos.	\$ 131,380.00
8	Estado de México	Échale a tu Casa*	Dirigimos recursos para reforzar las acciones de reconstrucción en Ocuilan, Estado de México.	\$ 14,749.00
9	Estado de México	Échale a tu Casa	Habilitamos la red hidráulica para 22 familias de la colonia Reforma Agraria en Ocuilan, Estado de México.	\$ 132,000.00
10	Estado de México	Hogares Infantiles, A.C.	Hicimos un donativo para materiales destinados a la educación de niñas y niños que acuden al centro.	\$ 250,000.00
11	Estado de México	Ministerio Vive, A.C.	Hicimos un donativo para contribuir al proyecto de construcción "Que tu ayuda cambie vidas".	\$ 300,000.00
12	Estado de México	Alianza para la Integración Comunitaria Utopía A.C.	Donativo para el proyecto "Campeones en la vida, forjadores de paz" a través de intervenciones educativas, deportivas y habilidades psicosociales, promoviendo su desarrollo e inclusión en la sociedad.	\$ 300,000.00
13	Ciudad de México	FUCAM, A.C.*	Las mujeres que presentaron un diagnóstico dudoso fueron trasladadas a clínicas en las principales ciudades, para ampliar el diagnóstico.	\$ 100,000.00
14	Ciudad de México	Tejiendo Alianzas, A.C.*	Dirigimos recursos para reforzar las acciones complementarias en las nueve comunidades.	\$ 450,000.00
15	Norte	Instituto Nuevo Amanecer, A.B.P.	Hicimos un donativo para garantizar 1,142 terapias físicas para los usuarios del centro.	\$ 250,000.00
16	Norte	Asociación Regiomontana de Niños Autistas, A.B.P.	Fortalecimos el área recreativa y pre-laboral del programa de atención para adolescentes con autismo.	\$ 300,000.00

Total= \$ 3,315,456.00

*Proyectos apoyados con el programa Banorte Adopta una Comunidad.

Yo Soy VOLUNTARIO BANORTE

Alineados a nuestro Modelo de Sustentabilidad y a su pilar Nuestra Gente buscamos impulsar la intervención del banco en la comunidad con actividades que contribuyan a su desarrollo a través de acciones que tengan una permanencia en la escala del tiempo.

El modelo de voluntariado está construido bajo tres ejes:

- **Comunidad.** Concentra todas las iniciativas que intervienen en las comunidades donde operamos a través de actividades que contribuyan al desarrollo comunitario. Las iniciativas que integran este eje son: Jugando, Jugando; Trabajando por mi comunidad; actividades de voluntariado dentro de alguna campaña de Desastres Naturales; talleres de Educación Financiera; que se brinda en las comunidades así como la tarea que realizan nuestros embajadores a nivel territorial al visitar Organizaciones de la Sociedad Civil que se postulan al fideicomiso AyuDamos para recibir un donativo.
- **Medio ambiente.** Realizamos actividades encaminadas a reducir nuestro impacto en el medio ambiente.
- **Experiencia Banorte.** Nuestros voluntarios son expertos en distintos temas y por ello brindan sus conocimientos a través de talleres, conferencias, clases o mentorías a diversos sectores de la población.



Comunidad

Jugando, Jugando. Nuestra colecta anual de juguetes. Los regalos son donados por colaboradores de Banorte a nivel nacional y nuestros voluntarios acuden disfrazados para entregarlos a centros comunitarios, organizaciones de la sociedad civil y comunidades de Banorte Adopta una Comunidad.

En 2018 reunimos 30,825 regalos, conformados por cuadernos profesionales, lápices, mochilas y juguetes.

Este año dirigimos 501 kits escolares a las comunidades afectadas por los sismos de 2017 y que pertenecen al programa Banorte Adopta una Comunidad.

Número de voluntarios que participaron en la iniciativa a nivel nacional	620
Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (considerando cuatro horas por colaborador)	2,480

Trabajando por mi comunidad. Iniciativa que impulsa la organización social entre la comunidad y los colaboradores, buscando consolidar las alianzas comunitarias, la solidaridad y la participación activa de un voluntariado enfocado en el desarrollo comunitario y la realización de acciones que perduren a lo largo del tiempo.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

En 2018 hicimos una alianza con Fundación Hogares, I.A.P. para impulsar cuatro jornadas de voluntariado:

- 1. **Hidalgo, Santa María Tecajete.** Realizamos actividades para la recuperación del mercado vecinal; instalamos una estructura fija y bancas que permiten el comercio local, dignificando el espacio.
- 2. **Morelos, La Nopalera.** En esta comunidad, afectada por el sismo de 2017, en asamblea con los vecinos se determinó como prioridad la recuperación de espacios públicos, por lo que instalamos un parque de bolsillo y pintamos las viviendas circundantes.
- 3. **Ciudad de México, Tlalpan.** Por segundo año, acudimos a este barrio de la ciudad para recuperar un andador, en el que se pintó un mural urbano. Además, realizamos actividades de limpieza en las calles cercanas.
- 4. **Estado de México, San Diego Linares.** Instalamos un ágora de lectura, espacio que servirá como centro de reunión para la lectura, realización de talleres o proyección de películas. También plantamos árboles y dimos mantenimiento a un parque vecino.

En cada una de las actividades nuestros voluntarios se vincularon con la comunidad y con el personal de Fundación Hogares, contribuyendo con ello a tomar conciencia de los problemas sociales y la organización comunitaria.



Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	78
Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (considerando seis horas por colaborador)	468

Voluntarios del edificio corporativo Torre Sur en Monterrey organizaron una colecta de tapitas de plástico para entregarlas en el centro Alianza Anticáncer Infantil, A.B.P. Se les ofreció a los niños un taller de cocina y películas, y se les entregaron las tapitas para canjearlas por sillas de ruedas.

Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	8
Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (considerando tres horas por colaborador)	24

Desastres naturales. A raíz de los sismos de 2017 surgió el programa Banorte Adopta una Comunidad, en el que adoptamos nueve comunidades de los estados afectados para la reconstrucción de viviendas. Los voluntarios del banco, cercanos a estas comunidades, realizaron distintas actividades que se sumarán al programa de reconstrucción:

- San Francisco del Mar, Oaxaca: elaboración de ecoblocks y limpieza de tres viviendas.
- Tonalá, Chiapas: pintura y repellos en dos viviendas.
- Santa Cruz Cuautomatitla, Puebla: pintura de paredes en 10 viviendas que fueron reconstruidas.
- Tlayacapan, Morelos: jardinería y limpieza en las viviendas que se entregaron.
- Jojutla, Morelos: pintura de un mural en el interior del mercado Juan Antonio Tlaxcoapan; se instalaron señalizaciones de protección civil y extintores.
- Ocuilan, Estado de México: pintura en muros exteriores de las viviendas y trabajos de jardinería.

Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	165
Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (considerando 10 horas por colaborador)	1,650



Educación Financiera. Como institución financiera tenemos el compromiso de brindar a la comunidad talleres de sensibilización y concientización sobre la importancia de la cultura financiera. Por ello, proporcionamos talleres de verano a 90 niños de entre 6 y 15 años de edad en las delegaciones de Cuajimalpa, Iztacalco y Cuauhtémoc, en las sedes de la Secretaría de Seguridad Pública de la Ciudad de México. Los contenidos impartidos fueron fondos de inversión, análisis económico, Afore y finanzas familiares.

Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	13
Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (considerando tres horas por colaborador)	39

Por otro lado, en cinco comunidades del programa Banorte Adopta una Comunidad, impartimos un taller de finanzas familiares a 310 personas.

Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	15
Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (considerando ocho horas por colaborador)	120

Medio ambiente

Realizamos una alianza con Reforestamos México para reforestar dos bosques cercanos a los principales corporativos de Banorte: Nevado de Toluca, en la Ciudad de México, y Parque Nacional Cumbres, en Monterrey. En conjunto reforestamos tres hectáreas con 2,600 árboles.

Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	168
Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (considerando 10 horas por colaborador)	1,680

Experiencia Banorte

En el marco de la Semana Nacional de Educación Financiera (SNEF), cinco voluntarios del banco impartieron las siguientes pláticas a 500 asistentes: “Más vale asegurar que lamentar”, “Los fondos de inversión”, “Bitcoin y criptomonedas”, “Entendiendo el ahorro y la inversión”, y “Ahorro para el retiro”.

Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	5
Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (considerando dos horas por colaborador)	10

Actualmente 1,072 colaboradores forman parte de Yo Soy Voluntario Banorte. En total, se han dedicado 6,468 horas de voluntariado para apoyar a la comunidad, el medio ambiente y la educación financiera de la población.





Capital Natural



• SRS 102-48 • SRS 103-3



El Capital Natural
es esencial para el desarrollo de
nuestros servicios y operaciones.

Mensaje
del Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Nos esforzamos por implementar una estrategia ambiental orientada hacia la administración eficiente y sustentable de los recursos.

El capital natural es esencial para el desarrollo de nuestros servicios y operaciones. Nuestros impactos sobre el medio ambiente se derivan, principalmente, del uso directo e indirecto de energía y de la gestión de insumos y residuos.

Política ambiental

Contamos con una política ambiental pública alineada a marcos regulatorios, a iniciativas nacionales e internacionales y a la norma internacional ISO 14001, que aborda los siguientes aspectos:

- Responsabilidades.
- Identificación y gestión de indicadores ambientales y sus impactos.
- Cumplimiento con la legislación aplicable.
- Ejecución de iniciativas de eficiencia de recursos (energía, agua, residuos), así como de su uso y consumo responsable.
- Integración de criterios ambientales en los procesos de adquisiciones.

- Colaboración con grupos de interés.
- Adhesión a iniciativas ambientales.
- Minimización de impactos ambientales en las actividades de crédito e inversión.
- Comunicación transparente de nuestro desempeño.

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. La matriz nos permite gestionar 128 aspectos ambientales que podrían tener seis posibles impactos ambientales, además de identificar la legislación ambiental vigente que nos aplica.

Gestionamos
128 aspectos ambientales
que podrían tener seis
posibles impactos



●SRS 102-12 ●SRS 102-49 ●SRS 302-1 ●SRS 302-3 ●SRS 302-4 ●SRS 302-5 ●SRS 305-1 ●SRS 305-2 ●SRS 305-3
●SRS 305-4 ●SRS 305-5

Energía y emisiones

CONSUMO TOTAL DE ENERGÍA GFNORTE

Indicadores	2018	2017	2016	% Var. 18/17
Gas natural*	N/A	16.10	174.29	-
Diésel **	2,064.83	1,060.11	536.40	94.72%
Gas LP	1,093.66	732.16	1,043.55	49.37%
Gasolina**	55,770.54	67,666.41	61,250.18	-17.58%
Energía eléctrica	467,537.15	467,998.50	438,727.96	-0.10%
Consumo total de energía***	526,466.18	537,473.37	501,732.37	-2.05%
Energía / colaborador	17.23	17.97	18.23	-4.08%
Energía / utilidad neta (GJ/millones de pesos)	16.47	22.48	25.99	-26.72%
Alcance colaboradores	100%	100%	100%	-
Factores utilizados (CONUEE)	2019	2018	2015	-

Incluye la adquisición de Grupo Financiero Interacciones.

El diésel considera los consumos por vehículos utilitarios y plantas de emergencia, el gas LP considera montacargas y una cocina, y la gasolina únicamente vehículos utilitarios.

* En 2018 se desocupó el edificio en donde se consumía gas natural, por lo que ya no tenemos consumo de este combustible.

** El aumento del diésel y la disminución de la gasolina se debió a la separación del consumo de combustibles por vehículos utilitarios; anteriormente se realizaba el cálculo considerando la gasolina como el único combustible utilizado por los vehículos del sector banca.

*** No incluye generación por paneles solares.

Los consumos de gasolina de Almacenadora, Arrendadora y Factoraje y Seguros y Pensiones, así como los consumos de diésel de fuentes fijas de Banorte, se estimaron con base en los gastos y el promedio mensual del precio de cada combustible.

Las características de nuestros edificios y sucursales —tales como vidrio de doble aislamiento, aprovechamiento de luz solar y equipos de bajo consumo— les permite operar de manera eficiente. Debido a lo anterior, Torre KOI y Torre Mayor cuentan con la certificación LEED, oro y plata, respectivamente.

Nuestra red de sucursales Banorte funciona de acuerdo con el Sistema Integral de Control de Energía (SICE); cuentan con equipos de alta eficiencia que regulan las horas de operación de luminarias y aires acondicionados. Dos de ellas cuentan con paneles solares, gracias a los cuales estimamos una generación de 14,054 kWh durante el año, evitando la emisión de 7.4 toneladas de CO₂e.

En 2018, sustituimos 633 cajeros automáticos —7.5% del total— por equipos de mayor eficiencia energética.



Asimismo, con el objetivo de promover una cultura ambiental y mejorar nuestra eficiencia energética, desarrollamos un programa de apagado automático de equipos de cómputo fuera de horarios laborales. Mediante el monitoreo de equipos en la red de los edificios administrativos, se implementaron medidas de apagado automático y se establecieron métricas para su seguimiento, excluyendo los equipos que, por cuestiones operacionales, no pueden dejar de funcionar. Más de 7,000 equipos se sumaron a esta iniciativa, con lo cual se estimó una reducción de 66,452 kWh desde su implementación en septiembre de 2018.

En cuanto al consumo de combustibles, únicamente uno de nuestros nueve comedores consume gas LP, el resto son eléctricos. Además, desalojamos el único edificio que consumía gas natural para calefacción, por lo cual ya no utilizamos este combustible fósil en nuestra operación.

En las unidades vehiculares redujimos 5.8% el consumo total de combustible en nuestras subsidiarias. El contrato de arrendamiento de las unidades contempla su cambio por nuevos vehículos cada cuatro años.

Por segundo año consecutivo, participamos en el programa Etiquetado de Excelencia de Eficiencia Energética (E4) de la Comisión Nacional para el Uso Eficiente de Energía (CONUEE), que reconoció la eficiencia energética de dos de nuestras sucursales, tras los resultados obtenidos de un algoritmo de evaluación que considera consumo e infraestructura de los inmuebles.

Con el objetivo de ser transparentes, reportamos nuestras emisiones y consumos energéticos ante la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) mediante la Cédula de Operación Anual (COA), bajo las directrices de la Ley General de Cambio Climático (LGCC) y su reglamento en la materia del Registro Nacional de Emisiones (RENE), y adicionalmente, en el Programa GEI México, de manera voluntaria. Además, divulgamos nuestra estrategia y desempeño frente al cambio climático en el reporte de Climate Change de la iniciativa global CDP, como parte de nuestro ejercicio de transparencia.

EMISIONES GFNORTE ALCANCE 1 Y 2 (tCO₂e)

Unidad de negocio	2018			2017			2016			% Var. 18/17 A1+A2
	A1	A2	A1+A2	A1	A2	A1+A2	A1	A2	A1+A2	
Afore XXI Banorte	198.54	1,969.06	2,167.60	236.48	2223.30	2459.79	209.98	1,647.16	1,857.14	-11.88%
Almacenadora Banorte	45.04	138.69	183.72	32.83	136.31	169.14	59.88	102.43	162.31	8.62%
Arrendadora y Factoraje Banorte	111.19	n/a	111.19	131.75	n/a	131.75	113.41	n/a	113.41	-15.61%
Banorte	1,667.83	64,475.44	66,143.26	1840.76	71185.85	73026.61	1614.43	52,415.51	54,029.94	-9.43%
Banorte-Ixe Securities International	n/a	15.23	15.23	n/a	25.88	25.88	n/a	26.02	26.02	-41.14%
Seguros y Pensiones Banorte	2,223.16	1,799.30	4,022.46	2764.73	2053.81	4818.53	2536.22	1,602.99	4,139.20	-16.52%
Grupo Financiero Banorte	4,245.75	68,397.71	72,643.46	5,006.55	75,625.15	80,631.70	4,533.92	55,794.11	60,328.03	-9.91%

Incluye la adquisición de Grupo Financiero Interacciones.

Para el cálculo de nuestras emisiones de alcance 1 utilizamos los factores publicados en el DOF por SEMARNAT, en el acuerdo que establece las particularidades técnicas y las fórmulas para la aplicación de metodologías para el cálculo de emisiones de gases o compuestos de efecto invernadero. Para las emisiones de alcance 2, derivadas del consumo de electricidad, utilizamos el factor de emisión eléctrico 2018, de acuerdo con lo estimado por la Comisión Reguladora de Energía (CRE), con excepción de Banorte-Ixe Securities cuya oficina está ubicada en Nueva York [se utilizó el factor de emisión eléctrico NYUP de la Agencia de Protección Ambiental (EPA)].

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

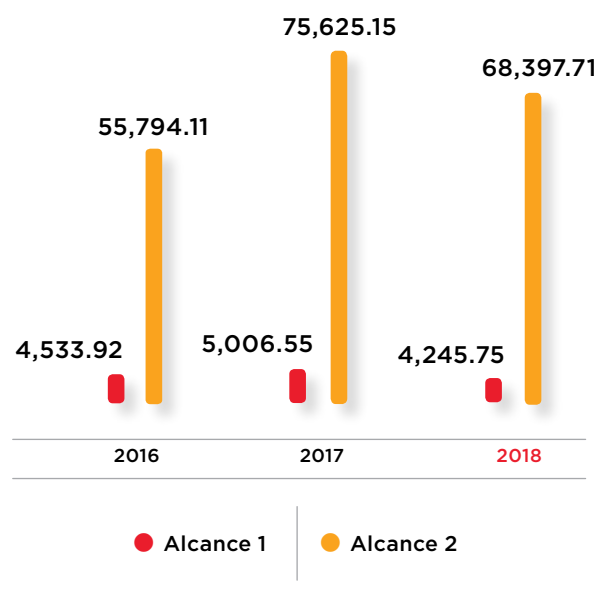
Estados
financieros

Acerca de
este informe

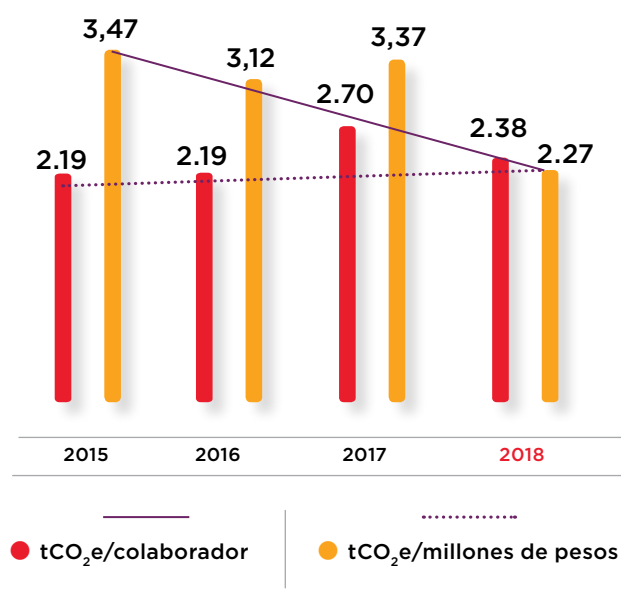
Contacto

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. Asimismo, el inventario de emisiones está respaldado por la verificación de terceros acreditados por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA).



EMISIONES GFNORTE
alcance 1 y 2 en tCO₂e



INTENSIDAD DE EMISIONES DE tCO₂e
por colaborador y utilidad neta

Para el cálculo de intensidad de emisiones se consideran 30,548 colaboradores incluidos los de planta, honorarios y otros prestadores de servicios profesionales y \$31,958 millones de pesos de utilidad neta.

Viajes corporativos

En 2018, el total de kilómetros recorridos por viajes corporativos aéreos fue de 18.3 millones, lo que equivale a 1,650 toneladas de CO₂e emitidas a la atmósfera, 2% menos que el año anterior.

UNIDAD DE NEGOCIO	VIAJES COPORATIVOS (KM)				EMISIONES A3 (tCO ₂ e)			
	2018	2017	2016	18/19 Var%	2018	2017	2016	% Var. 18/17
Afore XXI	1,265,200.08	1,449,518.49	1,597,949.00	-12.69	114.12	151.77	167.31	-24.81
Almacenadora Banorte	818,034.00	n/a	n/a	-	73.24	n/a	n/a	-
Arrendadora y Factoraje Banorte	381,118.00	393,822.00	418,764.00	-19.22	33.65	41.23	43.85	-18.38
Banorte	13,462,018.70	13,946,203.46	11,131,466.81	-3.47	1,201.42	1,300.73	1,033.20	-7.63
Banorte-Ixe Securities International	50,809.26	78,035.58	76,639.31	-34.88	4.76	8.17	8.02	-41.74
Seguros y Pensiones Banorte	2,486,297.77	2,837,781.00	3,509,159.83	-13.33	223.35	297.12	367.41	-24.83
Grupo Financiero Banorte	18,463,477.81	18,705,360.53	16,733,978.95	-1.29	1,650.54	1,799.02	1,619.80	-8.25

Se calcularon las emisiones derivadas de las distancias recorridas por viaje y clasificándolos por viajes domésticos, cortos y largos, multiplicado por los factores que publica DEFRA.

Se consideran vuelos redondos entre ambas ubicaciones; anteriormente se consideraba el vuelo sencillo, asimismo estimamos 257,000 km.

Para compensar este impacto, incentivamos el empleo de medios digitales entre colaboradores para reuniones en línea con videoconferencias. En 2018, registramos 103,566 videoconferencias, lo que representa un incremento de 10.8% con respecto al año anterior. Asimismo, estimamos 257,000 kilómetros no recorridos gracias a las videoconferencias efectuadas en Arrendadora y Factoraje Banorte y en Banorte-Ixe Securities International, lo cual representa una disminución de 35 toneladas de CO₂.

Implementamos tecnologías de venta remota y autoservicio en cajeros automáticos, que cuentan con funciones configuradas, como la venta y cancelación de seguros, contrataciones y renovaciones de créditos y campañas de recolección de datos. Además, contamos con una red de 28,227 corresponsalías, a través de las cuales registramos más de 49 millones de transacciones (+51% anual) durante 2018. Con

esto buscamos reducirle al cliente la necesidad de acudir a una sucursal, lo cual disminuye el tiempo, gasto e impacto de sus traslados.

Por otro lado, fomentamos los canales de banca por internet y banca móvil, de manera que nuestros clientes puedan realizar movimientos bancarios desde cualquier lugar. En 2018, se realizaron más de 1,423 millones de transacciones por banca por internet (+3% anual) y 311 millones por banca móvil (+75% anual).

•SRS 305-6

Gases refrigerantes

Contabilizamos las emisiones por recarga de refrigerantes en las instalaciones de Banorte y Afore XXI, tomando en cuenta a 93% de los colaboradores del Grupo. Actualmente, las recargas del gas refrigerante R-410A —el cual no afecta la capa de ozono— representan 49% del total. Desde 2015, en Banorte dejamos de adquirir equipos que utilizan gas R-22.

RECARGAS POR TIPO DE REFRIGERANTE (KG Y tCO₂e)

	2018				2017				2016	
	Banorte	Afore XXI	Total	tCO ₂ e	Banorte	Afore XXI	Total	tCO ₂ e	Banorte	tCO ₂ e
R-22	824.05	39.5	863.55	1,519.85	1,251.53	102.10	1,353.63	2,382.39	851.50	1,498.64
R-410A	815.15	5	820.15	1,577.56	772.85	0.00	772.85	1,486.58	695.00	1,336.83
R-134A	0.00	0.00	0.00	0.00	16.60	0.00	16.60	21.58	0.00	0.00
R-404A	0.00	0.00	0.00	0.00	3.50	0.00	3.50	16.80	0.00	0.00
Total	1,639.2	44.5	1,683.7	3,097.41	2,044.48	102.10	2,146.58	3,907.35	1,546.50	2,835.47

El cálculo se realizó con los factores publicados en el Diario Oficial de la Federación por la SEMARNAT para los gases o compuestos de efecto invernadero que se agrupan para efectos de reporte de emisiones, así como sus potenciales de calentamiento.

Cambio climático

Como medida ante las posibles contingencias ambientales derivadas 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 damos mantenimiento preventivo del deterioro prematuro por humedad.

En conjunto con otras empresas que generan la mayor parte de las emisiones del país, participamos en el primer ejercicio de simulación de mercado de carbono en México organizado por MÉXICO₂, SEMARNAT, Grupo BMV y el Environmental Defense Fund (EDF).

Es importante mencionar que, si bien no estamos incluidos en el alcance del mercado, esto representa una oportunidad para la banca al poder desempeñar un papel como intermediarios en su funcionamiento.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

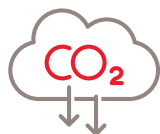
Estados
financieros

Acerca de
este informe

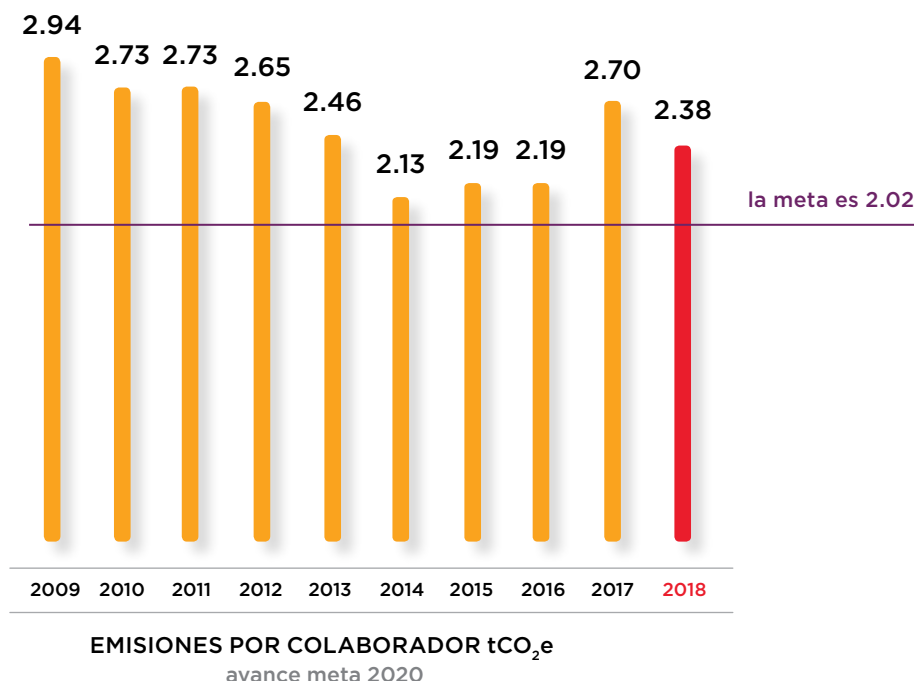
Contacto

Nuestro compromiso

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 colaborador para 2020, tomando como año base 2009.



Tenemos una meta de **reducción de 30%** en la intensidad de emisiones por colaborador para 2020.



La meta de reducción de intensidad de emisiones a 2020 implica llegar a un indicador de 2.02 tCO₂e / colaborador; no incluye emisiones de alcance 3.

Además, desde 2016 nos adherimos a la iniciativa Science Based Targets (SBT) para el establecimiento de metas de reducción a mediano y largo plazo, basadas en estándares científicos internacionales. De acuerdo con la metodología de C-Fact, publicada por Autodesk, hemos fijado las metas para los alcances 1 y 2, cuyo avance es reportado anualmente ante el CDP. Sin embargo, debido a que el alcance 3 es el más importante para las instituciones financieras y aún no existe una metodología desarrollada para estas emisiones, las metas han sido validadas de manera no oficial.

Gestión de residuos

Realizamos la estimación de los residuos generados en los edificios administrativos y sucursales, con base en la norma NMX-AA-22-1985, obteniendo como resultado 1,986 toneladas generadas en el sector banca durante 2018. Esto representa una disminución de 18% con respecto a la estimación global del año anterior. Asimismo, la cantidad de papel que generamos en nuestras operaciones fue de 1,124 toneladas.

● SRS 303-1 ● SRS 304-1

CONSUMO DE PAPEL GFNORTE (toneladas)

Consumo	2018	2017	2016	%Var 18/17
Total	1,124.46	1,090.53	1,221.44	3.11
Por colaborador	0.037	0.036	0.044	2.7
Por utilidad neta (t/millones de pesos)	0.035	0.046	0.063	-23.91

No se incluye el papel enviado a reciclaje.

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

En nuestras oficinas de Torre Mayor y Tlalpan se enviaron a reciclaje más de 27 toneladas de residuos; la recuperación económica por este programa se destina al mantenimiento de mobiliario escolar. Aunado a esto, nuestro programa de reciclaje aumentó su alcance al incluir el Corporativo Santa Fe y el edificio de Palo Alto a finales de 2018.

Nuestro programa de reciclaje tiene mayor enfoque en el papel, el residuo que más generamos en el Grupo. Durante 2018 enviamos a reciclaje 522 toneladas, 4.5% más que el año previo.

Por otro lado, impulsamos el uso eficiente del papel en nuestras operaciones a través del uso de medios digitales y la venta cruzada para reducir su consumo.

Entre las estrategias implementadas, nuestro programa Origina permite la optimización de los formatos de contratación reduciendo la cantidad de páginas por contrato. Con esta iniciativa se ahorraron más de 7.5 millones de hojas, que representan 34 toneladas de papel.

Con el objetivo de promover la impresión responsable, utilizamos el aplicativo Papercut para administrar el papel y el tóner de edificios corporativos del sector banca mediante el control de impresiones por usuario directamente desde la multifuncional. Con ello, durante 2018 logramos evitar 773,181 hojas impresas, lo cual representa un ahorro de 3.1 toneladas de papel.



A partir de septiembre de 2016, todas las aperturas de cuentas de Enlace Personal se realizan automáticamente con la configuración Paperless, con lo cual eliminamos la impresión y el envío a domicilio del estado de cuenta. Durante 2018, más de 110,000 cuentahabientes que habían aperturado su cuenta antes de la fecha de inicio Paperless se migraron a esta modalidad, lo cual representa aproximadamente 46% del total de estas cuentas. Gracias a esta transición, ahorramos 7.5 toneladas de papel y \$673,000 pesos.

Además, fomentamos la eliminación de impresiones en nuestros cajeros automáticos, con lo que se redujeron 45,777 impresiones en comparación con 2017, lo que equivale a un ahorro de más de 17 toneladas de papel y \$472,000 pesos.

Con respecto al consumo de tóner, reciclamos el equivalente a 14% de los tóneres comprados en 2018 en Banorte, lo que implica una recuperación de 5.3 toneladas de componentes como plástico, tóner, cartón, aluminio y otros metales.



Fomentamos la eliminación de impresiones en nuestros cajeros automáticos, con lo que **se redujeron 45,777 impresiones.**

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Como parte de la digitalización de nuestros servicios, promovimos la adopción de token celular en lugar de token físico, evitando la generación de estos dispositivos y su posterior disposición. Durante 2018 migraron 29,490 tokens físicos a celular y se contrataron 1,281,860, alcanzando así un total de 1,311,350 usuarios en esta modalidad (+148% durante el año). Asimismo, recibimos de nuestros clientes 32,181 tokens físicos, de los cuales 5,656 se volvieron a introducir para su reúso y 26,525 se enviaron a disposición y recuperación de componentes para reciclaje.

Agua

El consumo estimado de agua en 2018 es de 668,223 m³ considerando el alcance del 99% del Grupo. El agua consumida en nuestras instalaciones proviene de las redes locales, a las cuales las canalizamos nuevamente. Para promover su uso eficiente, nuestros edificios corporativos cuentan con economizadores de agua en los lavabos, así como mingitorios secos e inodoros de bajo consumo.

CONSUMO DE AGUA GFNORTE

Consumo	2018	2017	2016	% Var. 18/17
Agua m³	668,223	616,421	623,181	8.4
Agua m³/ colaborador	21.87	20.61	22.65	6.1

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 ajardinado de 1,784 m², donde conservamos 60 especies de plantas mexicanas, 13 de ellas comprendidas en la norma NOM-059-SEMARNAT-2010 de protección ambiental.

Adicionalmente, durante 2018 tuvimos dos eventos de reforestación en alianza con Reforestamos México, en los cuales se restauraron tres hectáreas del Parque Cumbres de Monterrey y el Nevado de Toluca con 3,600 árboles. Con esto buscamos potenciar los beneficios ambientales de estas zonas forestales; proteger y conservar la biodiversidad, evitar la erosión del suelo, aumentar la capacidad de infiltración de agua en los subsuelos y limpiar el aire. Además, se estima que estas especies captarán 308 toneladas de carbono una vez que crezcan.

Otorgamos recursos al centro de conservación sustentable de flora y fauna Reino Animal, área natural protegida de 52 hectáreas de superficie que alberga más de 1,400 ejemplares de 130 especies de mamíferos, reptiles, aves, peces e insectos. El dinero se destina a sus distintas líneas de acción, enfocadas en la educación e investigación ambiental, y el cuidado y la conservación del área y las especies que habitan en ella.



El agua consumida en nuestras instalaciones proviene de las **redes locales, a las cuales las canalizamos nuevamente.**



Cultura ambiental

Como parte de nuestra campaña de concientización ambiental, durante 2018 enviamos comunicados relacionados a temas de uso eficiente de los recursos y efemérides ambientales por los distintos canales de comunicación interna y redes sociales.

Además, 917 colaboradores de nuevo ingreso fueron capacitados en nuestro curso en línea Paperless, con el cual buscamos promover el consumo responsable del papel en sus actividades diarias.

Promovimos la iniciativa global Hora del Planeta, en la que participamos mediante el apagado de luces no esenciales en algunos de nuestros inmuebles de Banorte, Afore XXI y Seguros y Pensiones Banorte.

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 2018, atendimos 193 correos a través de:

medioambiente@banorte.com

Gastos e inversiones ambientales

En 2018 invertimos \$16.97 millones de pesos en la renovación de equipos de aire acondicionado para mejorar la eficiencia energética de nuestros edificios. Además, \$13.7 millones de pesos fueron destinados a la construcción, la renovación y el mantenimiento de salas de videoconferencia, con lo que se busca reducir las emisiones generadas por viajes corporativos.

Adicionalmente, para el desarrollo del programa educativo de la Azotea Verde y nuestra campaña de concientización ambiental se invirtieron \$571,000 pesos; esto incluye también la verificación de nuestro inventario de emisiones GEI.

La conservación y restauración de hábitats tuvo un costo de \$2.3 millones de pesos, lo cual incluye la alianza y las reforestaciones que realizamos con Reforestamos México, así como los recursos destinados al centro de conservación de flora y fauna Reino Animal.

Gobierno Corporativo

● SRS 102-15 ● SRS 102-16 ● SRS 102-18 ● SRS 102-20 ● SRS 102-22 ● SRS 102-26 ● SRS 102-28 ● SRS 102-34
● SRS 102-35 ● SRS 405-1

Grupo Financiero Banorte es El Banco Fuerte de México, no sólo 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 el Gobierno Corporativo del Grupo Financiero, con el fin de alinear las políticas y órganos del Grupo con las mejores prácticas internacionales, asegurando que cumplan con la regulación aplicable, y estén alineados con los intereses de sus accionistas.

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno de 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.

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 determina 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, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de dicha política, contando con la asesoría de una firma especializada en el tema para alinear la retribución de los miembros del Consejo de Administración con las mejores prácticas internacionales. A partir del ejercicio 2017, las retribuciones a los miembros del Consejo de Administración se han realizado conforme a 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 utilizado para 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. Por su parte, el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias informa 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, estamos en constante evaluación del marco de actuación de Gobierno Corporativo del Grupo y, contrastándolo con el de otras empresas financieras públicas mexicanas y extranjeras. Lo anterior, a efecto de implementar y gestionar los elementos que se consideren áreas de oportunidad.

Consejo de Administración

Actualmente, el Consejo de Administración está integrado por 14 miembros, de los cuales 10 son independientes, es decir 71%, aspecto que supera el 25% establecido en la regulación aplicable 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: 96.61%

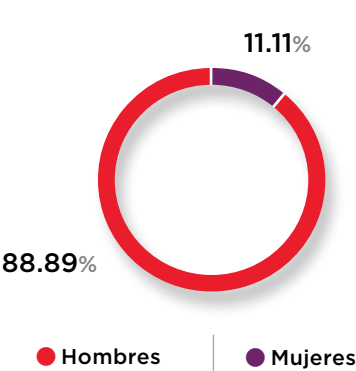
Consejo de Administración Consejeros Propietarios

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

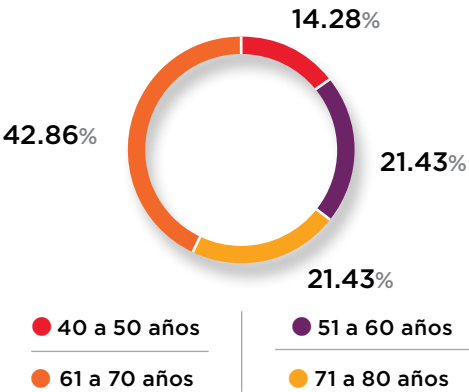
Consejo de Administración Consejeros Suplentes

Nombre	Tipo	Género	Consejero desde
1. Graciela González Moreno	Suplente	M	Abril 2013
2. Juan Antonio González Marcos	Suplente	H	Abril 2014
3. Carlos de la Isla Corry	Suplente	H	Abril 2016
4. Clemente Ismael Reyes Retana Valdés	Independiente suplente	H	Abril 2017
5. Alberto Halabe Hamui	Independiente suplente	H	Abril 2014
6. Roberto Kelleher Vales	Independiente suplente	H	Abril 2014
7. Manuel Aznar Nicolín	Independiente suplente	H	Marzo 2007
8. Isaac Becker Kabacnik	Independiente suplente	H	Abril 2002
9. José María Garza Treviño	Independiente suplente	H	Abril 2014
10. Javier Braun Burillo	Independiente suplente	H	Abril 2015
11. Humberto Tafolla Núñez	Independiente suplente	H	Abril 2018
12. Guadalupe Phillips Margain	Independiente suplente	M	Abril 2015
13. Ricardo Maldonado Yáñez	Independiente suplente	H	Abril 2016

Héctor Ávila Flores	Secretario (no miembro)	H
---------------------	-------------------------	---



COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
por género



COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
por rango de edad

• SRS 102-34

Comités

Se han establecido como comités de apoyo al Consejo de Administración conformados por miembros independientes del Consejo de Administración 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

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 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%

Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

Miembro	Tipo	Cargo	Antigüedad
1. Héctor Federico Reyes Retana y Dahl	Propietario independiente	Presidente	Julio 2011
2. Carmen Patricia Armendáriz Guerra	Propietario independiente	Miembro	Julio 2011
3. Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario independiente	Miembro	Abril 2016
4. Manuel Aznar Nicolín	Suplente independiente	Miembro	Abril 2008
5. Clemente Ismael Reyes Retana Valdés	Suplente independiente	Miembro	Abril 2017

Comité de Políticas de Riesgo

Miembro	Tipo	Cargo	Antigüedad
1. Eduardo Livas Cantú	Propietario independiente	Presidente	Enero 2002
2. Everardo Elizondo Almaguer	Propietario independiente	Miembro	Octubre 2010
3. Héctor Federico Reyes Retana y Dahl	Propietario independiente	Miembro	Abril 2013
4. Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario independiente	Miembro	Abril 2016
5. Manuel Aznar Nicolín	Suplente independiente	Miembro	Abril 2007
6. José Marcos Ramírez Miguel*	DG GFNorte	Miembro	Noviembre 2014
7. Guillermo Chávez Eckstein*	DG Administración de Riesgos / UAIR	Miembro	Julio 2015

Comité de Recursos Humanos

Miembro	Tipo	Cargo	Antigüedad
1. Everardo Elizondo Almaguer	Propietario independiente	Presidente	Enero 2011
2. Eduardo Livas Cantú	Propietario independiente	Miembro	Abril 2015
3. Guillermo Chávez Eckstein*	Responsables de la administración integral de riesgos	Miembro	Julio 2015
4. Javier Beltrán Cantú*	Representante de recursos humanos	Miembro	Abril 2015
5. Rafael Arana de la Garza*	Representante de planeación financiera	Miembro	Abril 2015
6. Isaías Velázquez González*	Auditor interno	Miembro con voz, sin voto	Abril 2015

Comité de Nominaciones

Miembro	Tipo	Cargo	Antigüedad
1. Carlos Hank González	Propietario Presidente	Presidente	Noviembre 2014
2. José Marcos Ramírez Miguel	Propietario	Miembro	Noviembre 2014
3. Juan Antonio González Moreno	Propietario	Miembro	Noviembre 2014
4. Everardo Elizondo Almaguer	Propietario independiente	Miembro	Marzo 2016
5. Alfonso de Angoitia Noriega	Propietario independiente	Miembro	Julio 2016
6. José Antonio Chedraui Eguía	Propietario independiente	Miembro	Julio 2016
7. Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario independiente	Miembro	Julio 2016

*En términos del artículo 168 Bis 5 de la Circular Única de Bancos, los funcionarios deben ser miembros de los comités.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Semblanzas de Consejeros

Carlos Hank González (47 años) Presidente

Antecedentes profesionales

Actualmente es Presidente del Consejo de Administración de GFNorte, posición que ha ocupado desde el 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 desempeñado un papel fundamental desde diciembre de 2012, cuando 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 de 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 2013, que consolidó a GFI como una empresa pública con creciente liquidez en el mercado bursátil. En 2008 fue nombrado Director General del Grupo Industrial Hermes, fundado en 1978, con diferentes líneas de negocios en infraestructura, energía, automotriz, transporte y, a partir de 2013, turismo.

Formación académica

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

Ingresa al Consejo de Administración de GFNorte en noviembre de 2014.

Juan Antonio González Moreno (61 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. Es Presidente del Consejo y Director General de CarAmigo Estados Unidos; Vicepresidente de las Regiones Central y Oriental de Mission Foods; Presidente y Vicepresidente de Ventas de Azteca Milling.

Formación académica

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

Ingresa al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2004.

David Juan Villarreal Montemayor (70 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. (Citibanamex) y Consejero Financiero y Desarrollador de Negocios en SISMEEX, Sistemas Mexicanos, S.A. de C.V. Asimismo, de 1972 a 1990 se desempeñó como Subgerente de Operaciones en Artefactos Laminados.

Formación académica

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

Ingresa al Consejo de Administración de GFNorte en octubre de 1993.

José Marcos Ramírez Miguel (55 años) Propietario

Antecedentes profesionales

Es Director General de GFNorte y Banco Mercantil del Norte, S.A. desde noviembre de 2014. Se desempeñó como Director General Corporativo y como Director General de Banca Mayorista de Banorte. Su experiencia laboral es esencialmente bancaria. Inició como consultor interdisciplinario en Peat Marwick Mexico y después 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

- Licenciado en Actuaria por la Universidad Anáhuac, cuenta con estudios de Posgrado en Finanzas en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y una Maestría en Administración de Empresas (MBA) en el ESADE en Barcelona.

Ingresa al Consejo de Administración de GFNorte en julio de 2011.

Everardo Elizondo Almaguer (75 años)

Independiente

Antecedentes profesionales

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

Formación académica

- 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 (63 años)

Independiente

Antecedentes profesionales

Actualmente se desempeña como Director General de Financiera Sustentable, Sociedad Financiera Popular dedicada al financiamiento de proyectos para microempresarios y es Socio Director y Fundador de Valores Financieros, empresa dedicada a asesorar sistemas bancarios. Se desempeñó como asesor del Secretario de Hacienda y Crédito Público, en cuya calidad coordinó los trabajos de negociación del Tratado de Libre Comercio en Servicios Financieros; posteriormente fue Vicepresidente de Supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Destaca su nombramiento como Director Asociado del Banco de Pagos Internacionales, a cargo del análisis del impacto de Basilea II en mercados emergentes. Fue asesor del Presidente Vitalicio de GFNorte, Don Roberto González Barrera y Director de Proyectos Especiales de la misma institución.

Ha sido consultor internacional en crisis bancarias, profesor de Economía del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y autor de numerosas publicaciones académicas y especializadas en Banca y Macroeconomía.

Formación académica

- Actuario Matemático de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con una Maestría en Economía de la misma Institución, así como un Doctorado en Economía por la Universidad de Columbia, en Nueva York.

Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2009.

Héctor Federico Reyes-Retana y Dahl (72 años)

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 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

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

Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en julio de 2011.

Eduardo Livas Cantú (75 años)

Independiente

Antecedentes profesionales

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

Formación académica

- Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) y Doctor en Economía por la Universidad de Texas, Austin.

Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 1999.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Alfredo Elías Ayub (68 años)

Independiente

Antecedentes profesionales

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

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

Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2012.

Adrián Sada Cueva (43 años)

Independiente

Antecedentes profesionales

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

- Licenciado en Negocios del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), con una Maestría en Negocios por la Universidad de Stanford.

Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2013.

Alejandro Burillo Azcárraga (67 años)

Independiente

Antecedentes profesionales

Es Presidente del Consejo de Administración de Grupo Pegaso, que tiene presencia en los sectores de tecnología, telecomunicaciones, medios, bienes raíces, deporte, 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 y Club de Fútbol Atlante, entre otras.

Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2013.

Thomas Stanley Heather Rodríguez (65 años)

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. 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 de Grupo Industrial Maseca, S.A.B. de C.V. Fue Consejero Independiente de Grupo Modelo S.A.B. de C.V. de 1997 a 2005, de GSF Telecom Holdings, S.A.P.I. de 2012 a 2014 y de Hoteles Nikko, hasta 2013. Asimismo, participó como Consejero Independiente de Grupo Financiero Scotiabank y subsidiarias de 2001 a 2016.

Formación académica

- 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. 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.

José Antonio Chedraui Eguía (52 años)

Independiente

Antecedentes profesionales

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

Formación académica

- Licenciado en Contaduría y Finanzas por la Universidad Anáhuac.

Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2015.

Alfonso de Angoitia Noriega (56 años)

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. 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. También 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. desempeñándose 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 de The American School Foundation, de 2001 a 2010.

Formación académica

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

Ingresó al Consejo de Administración de GFNorte en abril de 2015.



Banorte de un vistazo

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

Estados financieros

Acerca de este informe

Contacto

PRINCIPALES FUNCIONARIOS DE GRUPO FINANCIERO BANORTE

Nombre	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 de Riesgos
Rafael Arana de la Garza	Director General Finanzas y Operaciones
Carlos de la Isla Corry	Director General Crédito
Javier Beltrán Cantú	Director General Administración y Recursos Humanos
Héctor Ávila Flores	Director General Jurídico y Fiduciario
Sergio García Robles Gil	Asesor Presidencia Consejos Regionales
Isaías Velázquez González	Director General Auditoría
Alfonso de Angoitia Noriega	Independiente
Thomas Stanley Heather Rodríguez	Independiente

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

A principios de 2018, con el propósito de incluir a nuevos y reconocidos miembros de la comunidad empresarial en los Consejos Regionales de Grupo Financiero Banorte, y de acuerdo con lo establecido en los lineamientos generales de funcionamiento de estos consejos, se llevó a cabo el proceso de actualización a nivel nacional. Este ejercicio consideró el alta de 61 personas y la baja de 43, para arrancar el año con un total de 267 consejeros.

Durante su séptimo año de operación, se realizaron nuevamente 12 sesiones de consejo en las distintas regiones del país, en las que por tratarse de un año electoral, se invitaron a importantes conferencistas, analistas y reconocidos politólogos tales como Carlos Elizondo Mayer-Serra, Federico Reyes Heróles, Luis Carlos Ugalde, Francisco Abundis Luna y Roy Campos Esquerro, así como algunos candidatos a ocupar puestos públicos como Alejandra Barrales y Mikel Arriola. Asimismo tuvimos el honor de contar con la participación de Diego Sinhue Rodríguez Vallejo, recién elegido Gobernador del Estado de Guanajuato, quien nos presentó su Programa de Gobierno 2018- 2024.

De nueva cuenta, los Consejeros Regionales y sus hijos e hijas fueron invitados especiales al evento institucional más importante del año, el Foro Estrategia Banorte que se llevó a cabo el 21 y 22 de agosto en la Ciudad de México. Se tituló: "Banorte, Aliado del Futuro de México" y fue un espacio de interlocución entre los empresarios de todo México, expositores internacionales y el nuevo gobierno para juntos trabajar por el futuro que todos queremos.

El Foro Estrategia Banorte 2018, al que asistieron más de 600 invitados, reunió a parte importante del equipo de transición de la nueva administración federal: Alfonso Romo Garza, Gerardo Esquivel Hernández, Javier Jiménez Espriú, Abel Hibert Sánchez, Esteban Moctezuma Barragán y Olga Sánchez Cordeiro, quienes compartieron la visión del nuevo gobierno en temas prioritarios para el país como infraestructura, conectividad, educación

y Estado de derecho. Asimismo participaron en el Foro el físico y futurista Michio Kaku y el líder estrategia global Parag Khanna. En la cena de bienvenida dio un mensaje José Antonio González Anaya, Secretario de Hacienda y Crédito Público. Y en los cuatro interesantes talleres que se realizaron durante el primer día participaron: John Macomber, Luis Ernesto Derbez, Alejandro Ponce, Everardo Elizondo, Luis Miguel González, Andrés Roemer y Eduardo Salles.

En relación a los Consejos Locales y como se había anticipado el año pasado, durante este año se instaló un nuevo Consejo Local en los

Altos de Jalisco para sumar 33 unidades a lo largo del país con un total de 736 miembros. Durante sus dos primeros años de operación se han realizado 131 sesiones, en donde han participado 2,970 personas, de las cuales un 63% son consejeros y un 37% directivos.

Las acciones de 2019 seguirán enfocadas en motivar la interacción entre consejeros y directivos, y promover la retroalimentación sobre las tendencias y oportunidades de cada una de las regiones, en el desarrollo de nuevos negocios y en promover sinergias entre consejeros, objetivos primordiales tanto de los Consejos Regionales como de los Locales.



Consejo Regional Centro Sesión 29 octubre de 2018

De izquierda a derecha:
Sergio García Robles Gil
Marcos Ramírez Miguel
Diego Sinhue Rodríguez Vallejo
Carlos Hank González



Foro Estrategia Banorte 2018 BANORTE, Aliado del Futuro de México

De izquierda a derecha:
Javier Jiménez Espriú
Alfonso Romo Garza
Olga Sánchez Cordero
Carlos Hank González



Carlos Hank González



Consejo Regional Metropolitano Sesión 31 octubre de 2018

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

Estados financieros

Acerca de este informe

Contacto



Sustentabilidad



● 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



Base de nuestra estrategia de sustentabilidad es la **sinergia** que hacemos con nuestros grupos de interés.

Mensaje
del Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Estamos convencidos de que la sustentabilidad es un factor crucial para el desarrollo del sector financiero y la prosperidad de nuestro país.

Gestión sustentable

En GFNorte reconocemos nuestro papel como institución financiera en la transición hacia una economía global sostenible. Por esta razón, integramos la sustentabilidad a la estrategia de negocio como un principio rector para lograr nuestros objetivos, a la vez que protegemos nuestro capital natural y social.

Estamos convencidos de que la sustentabilidad es un factor crucial para el desarrollo del sector financiero y la prosperidad de nuestro país. Por lo tanto, es nuestro propósito crecer contribuyendo a la construcción de un futuro resiliente, creando valor, previniendo riesgos y propiciando cambios positivos en el entorno.

Modelo de Sustentabilidad

Buscamos trabajar con total responsabilidad y transparencia, innovar en nuestra oferta de productos y servicios, minimizar los impactos

Buscamos
trabajar con total
responsabilidad
y transparencia

en el medio ambiente y contribuir con la comunidad para migrar hacia un modelo de crecimiento que aporte valor para todos nuestros grupos de interés. Por ello, nuestra estrategia de sustentabilidad está cimentada en tres pilares fundamentales:

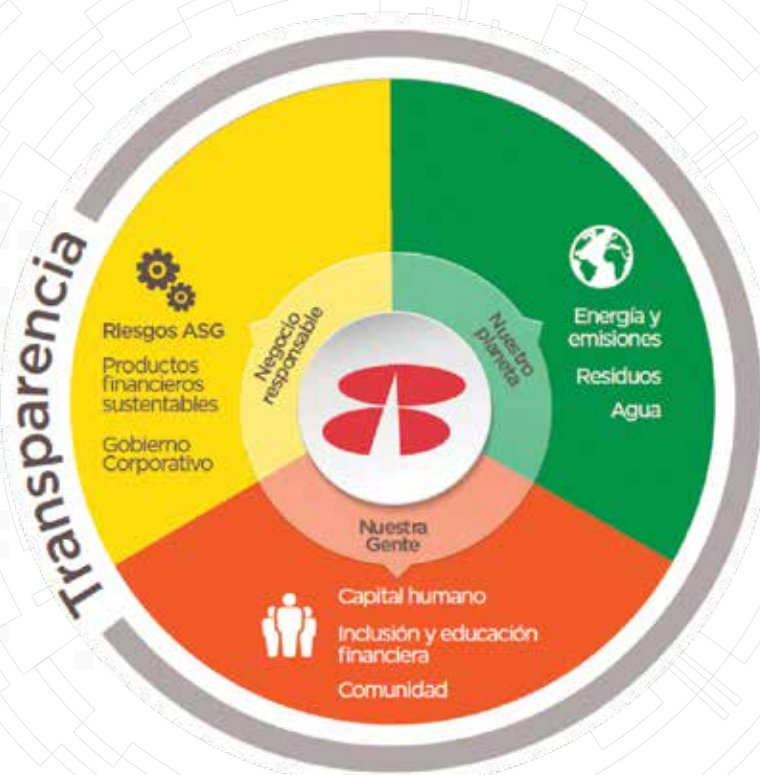
Negocio responsable

Integramos factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) a nuestros portafolios de crédito e inversión; de esta manera, gestionamos los riesgos e impactos de nuestras operaciones e identificamos potenciales oportunidades de negocio, así como nuevos productos y servicios.

Nuestra gente

Impulsamos 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 de vida, al interior y al exterior de la institución.





La sustentabilidad es un factor crucial para el desarrollo del sector financiero.

Nuestro planeta

Llevamos a cabo iniciativas para fortalecer la cultura ambiental dentro de la institución, para medir y disminuir nuestro consumo de recursos y la generación de contaminantes.

Como motores de desarrollo económico, tenemos la responsabilidad de centrar la atención en temáticas que representan retos sin precedentes a nivel global y para nuestro país. Por ello reiteramos nuestro compromiso con el respeto a los derechos humanos, la mitigación y adaptación al cambio climático y la conservación de la biodiversidad.

Derechos humanos. Somos uno de los países que más visitas de observadores internacionales ha recibido, debido a la cantidad de casos relacionados con violaciones a pueblos y comunidades vulnerables. Conscientes de esta situación, en Banorte 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.

Cambio climático. Se trata de una de las mayores problemáticas del siglo XXI, y México es uno de los países más vulnerables, ya que su territorio, población y economía están expuestos a consecuencias adversas. Por ello consideramos esencial involucrarnos en iniciativas que

identifiquen soluciones de mitigación y adaptación, alternativas de baja emisión de carbono y generación de energías renovables.

Biodiversidad. Aun cuando México es el cuarto país con mayor biodiversidad del mundo, más de la mitad de las especies que alberga se encuentran en alguna categoría de riesgo debido a causas antropogénicas. Es crucial que dentro de las actividades y proyectos en los que intervenimos, busquemos proteger las especies animales y vegetales, sus hábitats y ecosistemas, para poder preservar el equilibrio y la riqueza natural del país.

El área encargada de poner en práctica la estrategia de sustentabilidad del Grupo es la Dirección Especialista de Sustentabilidad e Inversión Responsable, dependiente de la Dirección Ejecutiva de Relación con Inversionistas, Sustentabilidad e Inteligencia Financiera.

• SRS 102-40

Grupos de interés

Nuestros grupos de interés son un elemento vital para alcanzar nuestras metas. Por ello, es indispensable mantener un diálogo constante y transparente para conocer sus expectativas, fomentar su participación y cumplir con los compromisos mutuos. La periodicidad de las interacciones depende de los canales establecidos con cada grupo, aunque nuestro enfoque se centra en satisfacer 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
- 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
- Informe anual
- Reportes trimestrales
- Asamblea de accionistas
- Boletines
- Banortel
- Correo electrónico
- Página web

→ **Relaciones con Inversionistas
Gobierno Corporativo**



AUTORIDADES SECTORIALES Y DEL GREMIO

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 Asuntos Públicos**



CLIENTE

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 Banorte Móvil
- Banortel
- 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**



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

→ **Sustentabilidad e Inversión
Responsable y Fundación Banorte**



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**



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 y emisiones a la atmósfera), colaboraciones de impacto social.

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

→ **Sustentabilidad e Inversión
Responsable y Fundación Banorte**



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

→ **Sustentabilidad e Inversión
Responsable y Fundación Banorte**



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**

**Frecuencia de la interacción
con los grupos de interés:**

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

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Matriz de materialidad

En Banorte evaluamos nuestras propias capacidades para crear valor y minimizar nuestros impactos. Por esta razón, en un esfuerzo de mejora continua, durante 2018 actualizamos nuestro ejercicio de materialidad, involucrando a agentes clave que forman parte de nuestros grupos de interés.

Un análisis de materialidad resulta estratégico para entender la evolución de la sustentabilidad en la industria. En este ejercicio consultamos a colaboradores, clientes y líderes en el tema por medio de encuestas y entrevistas que fueron elaboradas teniendo como base el modelo de creación de valor de Banorte.

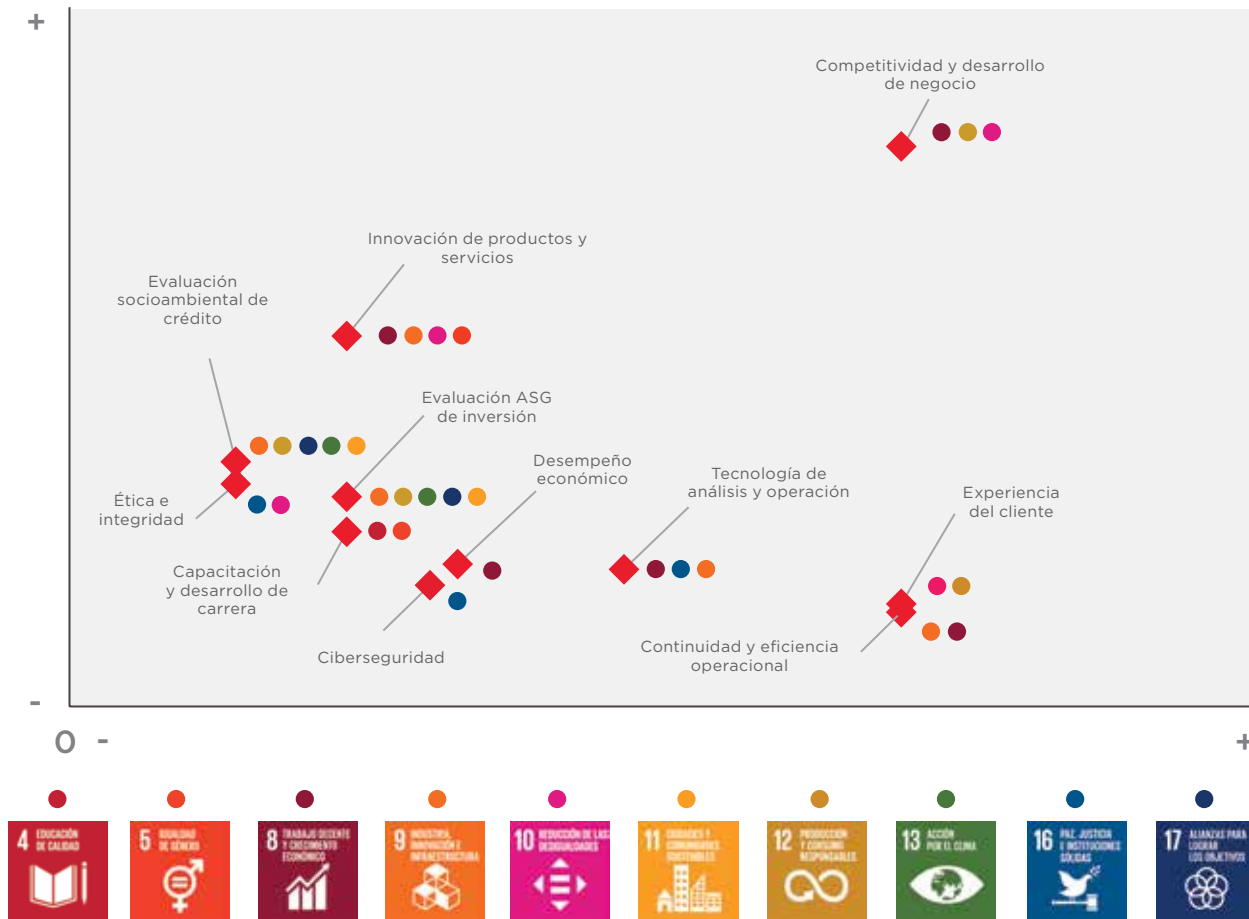
Además, analizamos documentos sectoriales para obtener una visión global del sector financiero, los temas señalados por pares, nuestras apariciones en prensa y las prioridades para México plasmadas en la Agenda 2030.

El extenso análisis desarrollado de conformidad con las recomendaciones para la identificación y priorización señaladas por la Global Reporting Initiative (GRI) arrojó 30 temas materiales, los cuales abordamos en este documento con información sobre las acciones, iniciativas y proyectos llevadas a cabo en cada uno de ellos, así como la forma en que se alinean con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y con los Principios de la Banca Responsable.

Matriz de materialidad Banorte

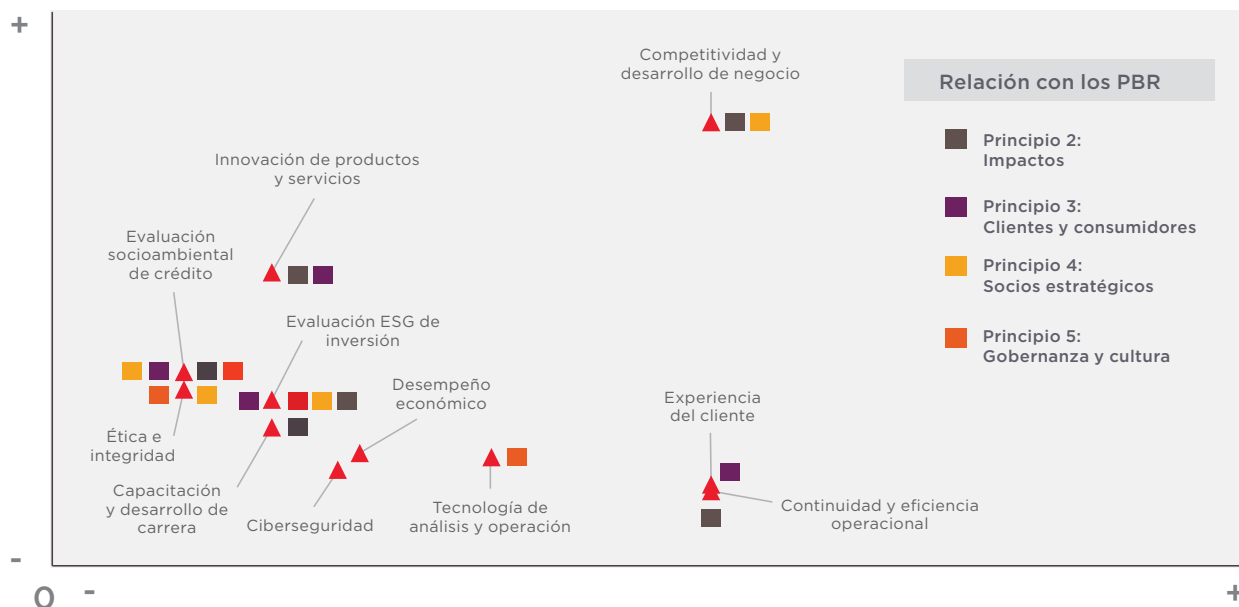


Relación de materialidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible



Contribución de Grupo Financiero Banorte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Relación de materialidad con los Principios de la Banca Responsable (PBR)



MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN DE BANORTE A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Grado de contribución	ALTO 					BAJO
Temas materiales						
Innovación de productos y servicios	META 8.5 Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos los hombres y mujeres.	META 10.2 Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otra condición.	META 9.1 Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas las infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano.	META 5A Otorgar a las mujeres acceso a servicios financieros.	META 3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios básicos de salud de calidad.	
	Nóminas y PyMEs Como empresa mexicana tenemos el compromiso de contribuir al desarrollo económico de nuestro país, a través de ofertas financieras que fomenten la generación de empleos. Manejamos más de 8 millones de cuentas de nómina, en 45,000 empresas. Por otro lado, las PyMEs Banorte han reportado la generación de 215,754 empleos.	Infraestructura física y digital Buscamos que nuestros servicios estén cerca de todos los mexicanos, reduciendo las barreras geográficas a través de nuestra infraestructura física y digital. Por ello, contamos con una de las redes más grandes de infraestructura física con 28,227 corresponsalías, 8,423 cajeros y 1,1150 sucursales. También a través de nuestros canales digitales Banorte Móvil y Banorte por internet atendemos a 3,733,037 clientes que realizaron 1,736 millones de transacciones en 2018.	Infraestructura y desarrollo Hemos construido una relación cada vez más estrecha con todos los estados y municipios de la república para la elaboración de 484 proyectos de inversión en salud, educación, infraestructura y todo aquello que brinde bienestar y prosperidad para México.	Productos financieros por género En Banorte buscamos brindar oportunidades y facilidad de acceso a nuestros servicios financieros para propiciar el empoderamiento económico e inclusión financiera de las mujeres mexicanas. Durante 2018 identificamos que el 43% de nuestras tarjetas de crédito corresponden a mujeres. Asimismo, 38.62% de nuestra cartera PyME de personas físicas con actividad empresarial pertenecen a mujeres. Además contamos con productos diseñados exclusivamente para mujeres: Mujer Banorte que cuenta con 88,000 cuentas de tarjeta de crédito y 20,000 tarjetas de débito.	Seguros de gastos médicos Ofrecemos seguros que permiten cubrir atenciones básicas de salud, así como brindar protección a la economía familiar cuidando del patrimonio. En Seguros Banorte contamos con 620,731 clientes de pólizas de Gastos Médicos Mayores; 5,210,471 asegurados en Pólizas de Accidentes Personales y 5,316,111 clientes asegurados de vida.	
Educación y desarrollo	META 8.5 Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para hombres y mujeres.	META 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades.	META 4C Aumentar considerablemente la oferta de maestros calificados, en particular mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo.	META 1.5 Fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima.	META 2.3 Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, respetando el medio ambiente y la biodiversidad de cada región. META 2A Aumentar las inversiones, incluso mediante una mayor cooperación internacional.	
	Salarios y prestaciones Nuestros colaboradores reciben prestaciones que se distinguen por ser superiores a aquellas marcadas por la ley y buscamos brindarles beneficios que respalden sus intereses. Por ello ofrecemos distintas prestaciones entre ellas: sistema de salud, seguros de gastos médicos, préstamos hipotecarios, ayuda para deportes, entre otras. A su vez, conscientes de las brechas en remuneración a hombres y mujeres, año con año reportamos datos salariales desagregados por género y buscamos reducir de manera paulatina esta desigualdad. Actualmente se ha reducido la brecha por género a 1% en puestos operativos; 8.8% en mandos medios y al 10.4% en puestos directivos, conscientes de que, a mayor paridad salarial entre hombres y mujeres, mayor será el crecimiento económico en nuestro país.	Capacitación de colaboradores por género Creemos que la educación es la base del progreso de las ciudades y garantiza el éxito de los negocios. Por lo tanto, integramos dentro de nuestras actividades el desarrollo de competencias en los colaboradores. Buscamos fortalecer la formación equitativa de nuestro personal, por lo que, capacitamos a un total de 19,143 colaboradores de los cuales 51% son mujeres y 49% hombres.	Educación y formación Impulsamos el fortalecimiento de capacidades de agentes clave de la educación básica del país a través de Fundación Banorte. Este año impartimos 217,591.9 horas de capacitación al personal de preescolares públicos. También contribuimos en la formación de 1,171 directores y supervisores de preescolares públicos, en liderazgo y gestión mediante el Diplomado Internacional de Lideres Educativos Transformadores (DILET). Asimismo, a través del programa Mil Sueños por Cumplir, brindamos 1,575 becas a hijos de colaboradores de GFNorte.	Banorte Adopta una Comunidad Como medida de apoyo a los mexicanos tras el sismo de septiembre 2019, se consolidó la estrategia de Banorte Adopta una Comunidad. En esta estrategia adoptamos 9 comunidades afectadas por los sismos de los estados de Chiapas, Guerrero, Morelos, Ciudad de México, Puebla, Oaxaca y Estado de México. Este primer año concluimos la reconstrucción de un mercado de artesanías y 370 viviendas.	Banca Agropecuaria En Banorte entendemos que el desarrollo sustentable del mundo depende en gran medida de la erradicación de la pobreza y el hambre de las ciudades. Este año otorgamos financiamiento a través de nuestra Banca Agrícola a actividades de producción de ganado ovino, bovino y porcino con alrededor de 1.2 millones de cabezas. También ocupamos el cuarto lugar de colocación de créditos en el mercado agrícola nacional, habilitando más de 280,000 hectáreas de cultivo y beneficiando a más de 80,000 productores.	

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN DE BANORTE A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Grado de contribución	ALTO 					BAJO
Temas materiales						
Innovación de productos y servicios	META 8.5 Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos los hombres y mujeres.	META 10.2 Potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todos, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión, situación económica u otra condición.	META 9.1 Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas las infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano.	META 5A Otorgar a las mujeres acceso a servicios financieros.	META 3.8 Lograr la cobertura sanitaria universal, incluida la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios básicos de salud de calidad.	
	Nóminas y PyMEs Como empresa mexicana tenemos el compromiso de contribuir al desarrollo económico de nuestro país, a través de ofertas financieras que fomenten la generación de empleos. Manejamos más de 8 millones de cuentas de nómina, en 45,000 empresas. Por otro lado, las PyMEs Banorte han reportado la generación de 215,754 empleos.	Infraestructura física y digital Buscamos que nuestros servicios estén cerca de todos los mexicanos, reduciendo las barreras geográficas a través de nuestra infraestructura física y digital. Por ello, contamos con una de las redes más grandes de infraestructura física con 28,227 corresponsalías, 8,423 cajeros y 1,1150 sucursales. También a través de nuestros canales digitales Banorte Móvil y Banorte por internet atendemos a 3,733,037 clientes que realizaron 1,736 millones de transacciones en 2018.	Infraestructura y desarrollo Hemos construido una relación cada vez más estrecha con todos los estados y municipios de la república para la elaboración de 484 proyectos de inversión en salud, educación, infraestructura y todo aquello que brinde bienestar y prosperidad para México.	Productos financieros por género En Banorte buscamos brindar oportunidades y facilidad de acceso a nuestros servicios financieros para propiciar el empoderamiento económico e inclusión financiera de las mujeres mexicanas. Durante 2018 identificamos que el 43% de nuestras tarjetas de crédito corresponden a mujeres. Asimismo, 38.62% de nuestra cartera PyME de personas físicas con actividad empresarial pertenecen a mujeres. Además contamos con productos diseñados exclusivamente para mujeres: Mujer Banorte que cuenta con 88,000 cuentas de tarjeta de crédito y 20,000 tarjetas de débito.	Seguros de gastos médicos Ofrecemos seguros que permiten cubrir atenciones básicas de salud, así como brindar protección a la economía familiar cuidando del patrimonio. En Seguros Banorte contamos con 620,731 clientes de pólizas de Gastos Médicos Mayores; 5,210,471 asegurados en Pólizas de Accidentes Personales y 5,316,111 clientes asegurados de vida.	
Educación y desarrollo	META 8.5 Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para hombres y mujeres.	META 5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades.	META 4C Aumentar considerablemente la oferta de maestros calificados, en particular mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo.	META 1.5 Fomentar la resiliencia de los pobres y las personas que se encuentran en situaciones vulnerables y reducir su exposición y vulnerabilidad a los fenómenos extremos relacionados con el clima.	META 2.3 Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, respetando el medio ambiente y la biodiversidad de cada región. META 2A Aumentar las inversiones, incluso mediante una mayor cooperación internacional.	
	Salarios y prestaciones Nuestros colaboradores reciben prestaciones que se distinguen por ser superiores a aquellas marcadas por la ley y buscamos brindarles beneficios que respalden sus intereses. Por ello ofrecemos distintas prestaciones entre ellas: sistema de salud, seguros de gastos médicos, préstamos hipotecarios, ayuda para deportes, entre otras. A su vez, conscientes de las brechas en remuneración a hombres y mujeres, año con año reportamos datos salariales desagregados por género y buscamos reducir de manera paulatina esta desigualdad. Actualmente se ha reducido la brecha por género a 1% en puestos operativos; 8.8% en mandos medios y al 10.4% en puestos directivos, conscientes de que, a mayor paridad salarial entre hombres y mujeres, mayor será el crecimiento económico en nuestro país.	Capacitación de colaboradores por género Creemos que la educación es la base del progreso de las ciudades y garantiza el éxito de los negocios. Por lo tanto, integramos dentro de nuestras actividades el desarrollo de competencias en los colaboradores. Buscamos fortalecer la formación equitativa de nuestro personal, por lo que, capacitamos a un total de 19,143 colaboradores de los cuales 51% son mujeres y 49% hombres.	Educación y formación Impulsamos el fortalecimiento de capacidades de agentes clave de la educación básica del país a través de Fundación Banorte. Este año impartimos 217,591.9 horas de capacitación al personal de preescolares públicos. También contribuimos en la formación de 1,171 directores y supervisores de preescolares públicos, en liderazgo y gestión mediante el Diplomado Internacional de Lideres Educativos Transformadores (DILET). Asimismo, a través del programa Mil Sueños por Cumplir, brindamos 1,575 becas a hijos de colaboradores de GFNorte.	Banorte Adopta una Comunidad Como medida de apoyo a los mexicanos tras el sismo de septiembre 2019, se consolidó la estrategia de Banorte Adopta una Comunidad. En esta estrategia adoptamos 9 comunidades afectadas por los sismos de los estados de Chiapas, Guerrero, Morelos, Ciudad de México, Puebla, Oaxaca y Estado de México. Este primer año concluimos la reconstrucción de un mercado de artesanías y 370 viviendas.	Banca Agropecuaria En Banorte entendemos que el desarrollo sustentable del mundo depende en gran medida de la erradicación de la pobreza y el hambre de las ciudades. Este año otorgamos financiamiento a través de nuestra Banca Agrícola a actividades de producción de ganado ovino, bovino y porcino con alrededor de 1.2 millones de cabezas. También ocupamos el cuarto lugar de colocación de créditos en el mercado agrícola nacional, habilitando más de 280,000 hectáreas de cultivo y beneficiando a más de 80,000 productores.	

MATRIZ DE CONTRIBUCIÓN DE BANORTE A LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Grado de contribución		ALTO				BAJO			
Temas materiales									
Evaluación socioambiental en operaciones de créditos e inversión	META 11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.	META 13.1 Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.	META 7B De aquí a 2030, ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios energéticos modernos y sostenibles para todos en los países en desarrollo.	META 14A Aumentar los conocimientos científicos a fin de mejorar la salud de los océanos y cuidar su biodiversidad.					
	Gestión de riesgos ambientales y sociales Para GFNorte resulta esencial promover el financiamiento de proyectos de desarrollo que se ejecuten con responsabilidad social y ambiental. Durante 2018, identificamos y categorizamos los riesgos sociales y ambientales de 3462 créditos, constatando que nuestra cartera de crédito se encuentra en riesgo bajo. También evaluamos 31 nuevos proyectos bajo estándares internacionales como los Principios de Ecuador y las Normas de Desempeño de la International Finance Cooperation (IFC). Este año financiamos \$3,964 mdp en proyectos sustentables.	Seguros a vivienda y daños GFNorte busca formar alianzas con instituciones públicas y privadas para la construcción de economías y comunidades seguras y resilientes. Buscando brindar tranquilidad sobre el patrimonio y la atención a desastres naturales, a través de Seguros Banorte actualmente tenemos asegurados 202,743 viviendas, 9,572 oficinas y 586 hoteles.	Energías renovables Deseamos ser parte de la transición a una economía baja en carbono que propicie un futuro mejor para todos. Este año contribuimos a la generación de 1,190 MW de energía renovable, asignando \$479 millones de dólares a 11 proyectos. También con nuestro nuevo producto de Eco-Crédito PyME colocamos un crédito de \$564,750 pesos en un proyecto de eficiencia energética.	Mitigación de riesgos emergentes Preocupados por mitigar los riesgos relacionados con el cambio climático y la actividad productiva, desarrollamos una guía de buenas prácticas para la prevención de la generación y manejo de sargazo para los sectores turístico y agropecuario.					
Ética e integridad	META 10.3 Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados, incluso eliminando las leyes, políticas y prácticas discriminatorias y promoviendo legislaciones, políticas y medidas adecuadas a ese respecto.	META 16.6 Crear a todos los niveles instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas.	META 17.09 Aumentar el apoyo a los planes nacionales orientados a aplicar todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible.	OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE					
	Código de conducta En GFNorte, buscamos fomentar una cultura de respeto y tolerancia en nuestros corporativos como en la atención a nuestros clientes. El código de conducta de Banorte establece total rechazo a cualquier prejuicio de sexo, edad, religión, raza, origen social o étnico, discapacidad física, nacionalidad, preferencia sexual, responsabilidades familiares, estado civil, o cualquier otra condición que pueda dar lugar a discriminación.	Gobierno Corporativo En GFNorte contamos con un sólido Gobierno Corporativo que se encuentra fundamentado en las políticas, procedimientos y otros instrumentos que conforman el marco regulatorio institucional, garantizando que la gestión del negocio se desarrolle de forma ética y responsable, en línea con nuestros valores, misión y visión.	Alianzas integrales Formamos parte de marcos e iniciativas que fortalecen nuestra labor en las distintas temáticas de sustentabilidad que soportan el negocio. Participamos activamente en iniciativas nacionales e internacionales como: • Pacto Mundial de las Naciones Unidas • ONU Mujeres • Asociación de Banqueros de México (ABM) • Alianza Mexicana para la Biodiversidad y Negocios (AMEBIN) • Declaración de Capital Natural • Principios de Ecuador • UNEP FI (Iniciativa Financiera del Programa Ambiental de las Naciones Unidas) • PRI (Principios para la Inversión Responsable) • Principios de la Banca Responsable						

Principios de la Banca Responsable

En 2018, 28 bancos del mundo tomamos el liderazgo, de la mano de las Naciones Unidas y su Programa de Medio Ambiente para Iniciativas Financieras (UNEP FI), para desarrollar los Principios de la Banca Responsable (PRI). Banorte es el único banco mexicano, y uno de solo tres bancos latinoamericanos, en ser parte de este grupo de fundadores. Estos Principios fueron lanzados a consulta global en noviembre de 2018, y buscan definir el rol de los bancos en la sociedad y la economía del siglo XXI. El documento será suscrito por todos los bancos del mundo en septiembre de 2019 en la sede de las Naciones Unidas en Nueva York, Estados Unidos.

Estos Principios buscan alinear a los bancos con las metas de la sociedad tal como se expresan en los ODS y el Acuerdo de París. Establecen la línea de lo que significa ser un banco responsable y proveen la guía de acción sobre cómo lograr esto. Impulsan la ambición y plantean un reto para los bancos para que contribuyan de manera continua hacia un futuro sostenible. Los Principios ayudarán a los bancos a aprovechar las oportunidades que presenta la economía y sociedad cambiante del siglo XXI al crear valor para la sociedad y grupos de interés, reforzar la confianza de clientes, inversionistas, colaboradores y la sociedad en general.

Los Principios de la Banca Responsable otorgan a la industria bancaria un marco único que integra la sustentabilidad a los niveles estratégicos, de portafolio y transaccionales, así como a lo largo de todas las áreas del negocio. La clave de estos Principios radica en el establecimiento y la publicación de metas alineadas con los objetivos de la sociedad y los marcos nacionales relevantes, en las áreas en las que se tiene un mayor impacto positivo. Debemos reportar públicamente sobre los impactos y la contribución a las metas globales y cómo involucramos a los grupos de interés.

Para conocer más sobre estos Principios, consultar la siguiente liga:

<https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>

Inversión responsable

Entendemos la relevancia que los factores ASG han cobrado en años recientes para el público inversionista, como parte del desarrollo de un sistema financiero sustentable. Por consiguiente, su inclusión en los procesos y en la toma de decisiones es indispensable para generar valor de largo plazo, prevenir riesgos materiales y proteger los intereses de clientes, beneficiarios e inversionistas.

Administradora de Activos Banorte

Como firmantes de los Principios de Inversión Responsable (PRI), en 2018, en conjunto con el Área de Sustentabilidad desarrollamos una política interna para establecer el marco de referencia, las directrices, los compromisos y la metodología para incorporar aspectos ASG en nuestras operaciones de inversión.

Asimismo, definimos una estrategia de inversión basada en el análisis de factores ASG y el involucramiento con emisoras cuyo objetivo es mejorar activamente la gestión de riesgos y oportunidades, trabajando en conjunto con las empresas de nuestros portafolios.

Estrategia de inversión responsable

Análisis de
aspectos ASG



Involucramiento



Signatory of:



● SRS 102-11 ● SRS 102-12 ● FS-2 ● FS-3 ● FS-4 ● FS-5 ● FS-10 ● FS-11

Promoción y difusión

En línea con los principios de promoción, trabajo y colaboración para la aceptación e implementación de los PRI dentro del sector financiero mexicano, en 2018, la Administradora de Activos Banorte, Afore XXI Banorte y el área de Relación con Inversionistas Sustentabilidad e Inteligencia Financiera manifestaron su interés y compromiso con los PRI, participando en diversos foros:

- Comités de inversión
- Eventos de promoción para el sector de inversiones
- Reunión Anual PRI en San Francisco, Estados Unidos

Afore XXI Banorte

En Afore XXI Banorte consideramos que los riesgos y oportunidades ASG son externalidades que si bien no están incluidas en el análisis financiero tradicional, influyen cada vez más en el rendimiento de diversas clases de activos. Comprendemos que, al ser estos factores variables que pueden afectar el flujo de efectivo y la estabilidad financiera de las empresas, deben ser evaluados e integrados al proceso de inversión.

Debido a lo anterior y reconociendo nuestro deber fiduciario, en Afore XXI Banorte nos comprometimos a incorporar los factores ASG en el análisis de inversión y en el proceso de toma de decisiones, a promover la divulgación de información ASG entre el público inversionista y en los distintos mercados financieros.

Implementamos una metodología de evaluación integral ASG basada en los PRI y en una plataforma de datos de prestigio internacional para complementar el análisis. De esta forma, generamos información cuantitativa y cualitativa que apoya la estimación del riesgo financiero de las inversiones en las que participamos.

El primer ejercicio de análisis sobre nuestro portafolio local de inversión se enfocó en 125 emisoras y administradoras nacionales (renta fija, renta variable, estructurados y FIBRAS), así como en los mandatarios mediante los cuales se gestiona aproximadamente el 8% de los AUM¹.

Sistema de Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales (SEMS)

En GFNorte reconocemos la importancia que tienen los aspectos ambientales y sociales para el sector financiero global en términos de riesgo. Comprendemos que el crecimiento económico depende del capital natural y social y que la prevención, mitigación, restauración y/o compensación de los impactos que genera, resulta determinante ante el cambio climático, la escasez de recursos y la desigualdad social.

Nuestro Sistema de Gestión de Riesgos Sociales y Ambientales (SEMS, por sus siglas en inglés) analiza los riesgos e impactos ambientales y sociales que conllevan las actividades que financiamos, mediante un proceso de identificación, categorización, evaluación y gestión. El SEMS opera de forma paralela a los procedimientos crediticios y actualmente incluye el portafolio de Banca Corporativa y Empresarial.



Implementamos una **metodología de evaluación integral ASG** basada en los PRI y en una plataforma de datos de prestigio internacional para complementar el análisis.

¹ AUM: Activos bajo administración, los cuales de acuerdo a información pública de CONSAR al 31 de diciembre de 2018, ascienden a \$744.4 mil millones de pesos.

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

Estados financieros

Acerca de este informe

Contacto

Proceso de análisis de riesgos sociales y ambientales



Basados en los Principios de Ecuador y las Normas de Desempeño de la IFC, verificamos que los proyectos que financiamos gestionen adecuadamente temáticas ambientales y sociales prioritarias.

El SEMS se encuentra a cargo del Área de Riesgo Socio-Ambiental (ARSA), constituida por profesionales con formación y experiencia en materia ambiental y social. Además, el sistema 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 territoriales del Banco para promover la adecuada gestión de riesgos no financieros en el Grupo.

Para atender a nuestros grupos de interés, el ARSA pone a su disposición el correo: sems@banorte.com

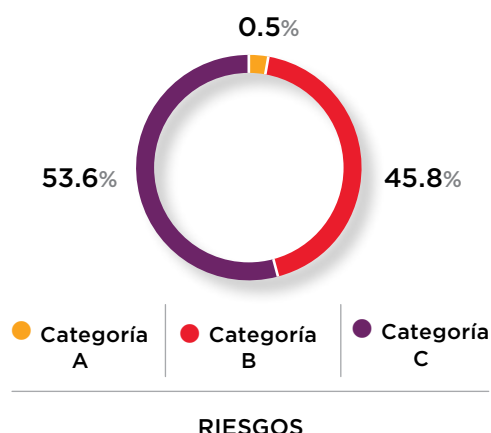
TEMAS AMBIENTALES	TEMAS SOCIALES
• Uso de recursos naturales • Prevención de la contaminación • Conservación de la biodiversidad	• Salud y seguridad laboral y de las comunidades • Adquisición de tierras • Pueblos indígenas • Patrimonio cultural



•FS-8

Resultados 2018

Identificamos y categorizamos riesgos de 3,462 créditos.



Evaluamos 31 nuevos proyectos bajo debida diligencia.

Principios de Ecuador: 7 proyectos
Normas de Desempeño: 15 proyectos
Evaluación SEMS: 9 proyectos

La mayoría de las evaluaciones fueron dirigidas a los sectores de construcción, agropecuario y forestal.

Adicionalmente, analizamos 464 proyectos de menor impacto que fueron gestionados mediante recomendaciones de las Guías Sectoriales de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de la IFC.

Realizamos 17 visitas a proyectos turísticos y eólicos.

Las visitas realizadas en 2018 confirmaron el interés de las áreas de Crédito y Negocio en la gestión de riesgos no financieros, así como la buena relación con nuestros clientes y su compromiso con la aplicación de las mejores prácticas para su sector.

Contribuimos a enfrentar riesgos emergentes.

En 2018, la llegada del sargazo asoló al Caribe mexicano, puso en alerta al país ante los impactos ecológicos, económicos y de salud que representa.

Preocupado por responder a esta problemática, Banorte desarrolló guías de buenas prácticas para la prevención y el manejo del sargazo, que puso a disposición de sus clientes de los sectores turístico y agropecuario.

Las guías fueron diseminadas a través de la acción inmediata de nuestra Dirección de Crédito Peninsular, el Área Especializada de Turismo y el Área de Riesgo Socio-Ambiental.

Capacitamos a 12,095 colaboradores en temas ambientales y sociales.

PROYECTOS EVALUADOS EN 2018

	Categoría A	Categoría B	Categoría C
Principios de Ecuador	1	3	3
Normas de Desempeño	3	11	1
Evaluación SEMS	2	7	0

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

Mensaje del Director General

Somos Banorte

Banorte, impulsando al México del futuro

¿Cómo creamos valor?

Nuestros capitales

Gobierno Corporativo

Sustentabilidad

Índice de contenidos GRI

Carta de verificación

Estados financieros

Acerca de este informe

Contacto

	Presencial	120 colaboradores	Directivos de Riesgo Ejecutivos de Crédito y Negocio	3 veces al año 1 hora	Temáticas • La sustentabilidad en el sector financiero • Riesgos e impactos ambientales y sociales • Clientes sustentables y responsables • Riesgo reputacional • Sectores y áreas sensibles • Funcionamiento del SEMS • Casos relevantes de riesgo ambiental y social
	Virtual	11,610 colaboradores	Todo GFNorte Champions de Sustentabilidad	Publicaciones quincenales	
	Vía telefónica	365 colaboradores	Ejecutivos de Crédito y Negocio	Llamadas semanales	

La sensibilización y el desarrollo de competencias de los colaboradores, principalmente de las áreas de Crédito, Riesgo y Negocio, es un aspecto primordial dentro de la cultura de gestión de riesgos ambientales y sociales de Banorte.

Finanzas sustentables

Como parte de nuestro objetivo de impulsar la creación de mercados sustentables, empoderar a las personas y mejorar el impacto de nuestras operaciones en el ambiente, en 2018 incorporamos importantes instrumentos y productos financieros que confirman nuestro compromiso como negocio responsable.

Financiamiento de energías limpias

Participamos en el financiamiento a la generación de energía eléctrica proveniente de fuentes renovables. Desde 2012, hemos financiado 11 proyectos con una capacidad de generación de 1,190 MW, lo cual representan un monto de inversión de \$1,087 millones de dólares, del cual hemos financiado \$479 millones.

**Energía
eólica
647 MW**



**Energía
fotovoltaica
433 MW**



**Cogeneración
con gas natural
110 MW**



Bonos sustentables

Nuestro planeta atraviesa por una etapa de urgente necesidad por invertir en infraestructura que derive en cambios benéficos para un futuro limpio e inteligente.

Esto abre la puerta a una gran cantidad de oportunidades para todos los participantes de los mercados financieros y dentro del panorama que se vislumbra, el mercado de bonos verdes, sociales y sustentables está en el foco de atención, ante la confianza que brindan para facilitar el crecimiento de las inversiones relacionadas con el cambio climático.

A lo largo de 2018, GFNorte participó como intermediario colocador en la emisión sustentable AGUA 17-2X (reapertura) por un monto de \$1,000 millones de pesos (monto total de la emisión \$2,400 millones de pesos), la cual cuenta con calificación en escala nacional de 'mxAA- / AA(mex)' por parte de Standard & Poor's Global Ratings y Fitch Ratings, respectivamente. Los recursos del bono serán invertidos en su mayoría en países en vías de desarrollo (80%) en los que la empresa brinda sus servicios y el resto en Estados Unidos y Canadá (20%). Considerando la totalidad de la inversión, el 78.1% del monto obtenido se destinará a proyectos de tratamiento de aguas y aguas residuales, mientras que el 13.7% restante se destinará a soluciones de agua potable.

Asimismo, a través del área de Análisis de Deuda Corporativa, Banorte publicó el documento “Tutorial de Bonos Verdes – Una nueva era para el mercado de bonos” cuyo objetivo es explicar a los participantes del mercado las características esenciales de los bonos verdes como emisores. Además, se describen la evolución de este tipo de instrumentos a nivel internacional y los esfuerzos que hasta el momento se han llevado a cabo en el mercado nacional, con las oportunidades y los beneficios implícitos para los emisores e inversionistas. De esta manera, contribuimos a impulsar el mercado nacional de bonos verdes en la Bolsa Mexicana de Valores.

La participación de Operadora de Fondos y Afore XXI Banorte en bonos sustentables, verdes y sociales fue de \$1,132 millones de pesos en activos administrados.

Los recursos de estas emisiones se destinarán en su totalidad a proyectos que contribuyan a mejorar las condiciones ambientales y a proyectos que fomenten el desarrollo social del país. Algunos ejemplos son:

- Infraestructura básica que beneficie a la población en rezago social y pobreza extrema.
- Infraestructura de servicios públicos.
- Recuperación de desastres naturales.
- Transporte sustentable.
- Proyectos de energías renovables.

- Proyectos que reduzcan el consumo de energía o mejoren la eficiencia energética.
- Agua y manejo de aguas residuales.
- Prevención y control de la contaminación.

Apoyo a clientes PyME

A partir del 5 de julio de 2018, Banorte se unió a los Programas PyME Verdes de Nacional Financiera (Nafin) para promover el financiamiento a PyMEs que busquen operar con eficiencia energética y energías renovables. Fuimos uno de los primeros bancos en sumarnos a la iniciativa del gobierno mediante los programas Eco-Crédito Eficiencia Energética y Sistemas Solares Fotovoltaicos Interconectados.

El Programa de Apoyo Eco-Crédito Eficiencia Energética pretende financiar proyectos integrales de eficiencia energética, así como la adquisición y/o sustitución de equipos viejos por eficientes (iluminación, refrigeradores, aire acondicionado, calderas).

Por su parte, el Programa de Financiamiento de Sistemas Solares Fotovoltaicos Interconectados tiene como objetivo financiar la adquisición e instalación de sistemas solares bajo el esquema de generación limpia distribuida.

A finales de 2018, logramos colocar el primer Eco-Crédito por \$564,750 pesos, lo cual representa para nosotros un importante paso en el avance hacia la consolidación de nuestras finanzas sustentables.



A partir del 5 de julio de 2018, **Banorte se unió a los Programas PyME Verdes de Nacional Financiera (Nafin).**

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto

Participación en iniciativas

Como parte de nuestro compromiso de participar en diversas iniciativas, también buscamos promover buenas prácticas para el sector financiero, así como proyectos en temáticas prioritarias y mantenernos actualizados en temas de relevancia nacional e internacional.

Iniciativas nacionales

- **Asociación de Banqueros de México (ABM):** formamos parte de los Comités de Responsabilidad Social y de Sustentabilidad, y somos signatarios del Protocolo de Sustentabilidad de la ABM. Como parte de nuestros compromisos, asistimos periódicamente a reuniones sobre educación financiera, sistemas de administración de riesgos y bonos verdes, entre otros temas.
- **Alianza Mexicana para la Biodiversidad y Negocios (AMEBIN):** iniciativa creada en 2016 dentro del marco de la COP 13 de Biodiversidad. Desde entonces, formamos parte de las empresas del sector privado que tienen, entre sus objetivos, conservar la biodiversidad.

Iniciativas internacionales

- **Global Reporting Initiative (2009):** estándar internacional creado para reportar y comunicar las acciones de sustentabilidad de las organizaciones en función de temas económicos, ambientales y sociales.
- **Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2011):** iniciativa que promueve la implementación de 10 principios universalmente aceptados para difundir y aplicar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

- **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):** estándar del sector financiero para determinar, evaluar y gestionar los riesgos ambientales y sociales de los financiamientos otorgados.
- **UNEP FI (2013):** iniciativa financiera del Programa Ambiental de las Naciones Unidas (PNUMA) cuyo objetivo es identificar, promover y fomentar la adopción de las mejores prácticas de sustentabilidad en todos los niveles de las instituciones financieras.
- **Objetivos del Desarrollo Sostenible (2015):** iniciativa global que agrupa un conjunto de 17 objetivos para eliminar los problemas que enfrentamos actualmente en temas ambientales, sociales y de gobernanza, con el objetivo de asegurar la prosperidad de todos mediante el desarrollo sostenible.
- **Principios de Inversión Responsable (2017):** iniciativa que dispone seis principios que buscan mejorar la capacidad para cumplir los compromisos con los beneficiarios y alinear mejor las actividades de inversión con temas de ASG.
- **Principios de la Banca Responsable (2018):** iniciativa de 28 bancos líderes en el mundo y UNEPFI, cuyo propósito es alinear a la banca con los ODS y el Acuerdo de París, conforme a los desafíos que plantean el cambio climático y el desarrollo sustentable.



Adhesión a índices nacionales e internacionales

La profundidad y el alcance de la ejecución, al igual que de la divulgación de nuestras prácticas, nos ha posicionado como empresa líder en sustentabilidad, distinguiéndonos con múltiples reconocimientos y colocándonos dentro de distintos índices nacionales e internacionales.

- **IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores (2011):** conformado por 30 empresas mexicanas; Banorte fue calificado como primer lugar del sector y segundo a nivel nacional.
- **Índices de Mercados Emergentes de Euronext Vigeo-Eiris (2016):** principal operador bursátil europeo que 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 de la Bolsa de Londres (2016):** conformado por 508 empresas (24 mexicanas), evalúa acciones relativas a cambio climático, estándares laborales y manejo de riesgos, entre otras.
- **Índice de Mercados Integrados de Latinoamérica de la Alianza del Pacífico de Dow Jones de la Bolsa de Nueva York (2017):** 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 de la Bolsa de Nueva York (2017):** formado por 54 empresas de América (dos mexicanas), proporciona el análisis del compromiso con la equidad de género en el lugar de trabajo.

Reconocimientos

En 2018 obtuvimos los siguientes reconocimientos:

- Mejor Equipo de Relación con Inversionistas en Latinoamérica, Institutional Investor Magazine.
- Mejores métricas ASG (segundo lugar, ESG/SRI metrics), Institutional Investor Magazine.
- Líderes en Sustentabilidad, INDEXAMERICAS.
- Marca más valiosa del sector bancario a nivel global (posición #139), Ranking Brand Finance Banking 500.
- Calificación Excelente a Operadora de Fondos Banorte, Fitch.
- Empresa Socialmente Responsable, Centro Mexicano de la Filantropía (Cemefi).
- Reconocimiento GEI2 otorgado por el Programa GEI México de la Semarnat.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este informe

Contacto



2015

2016

2017

2018



Índice de contenidos GRI

• SRS 102-55

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2018
102-1		12	Nombre de la organización.	Somos Banorte.
102-2		12	Marcas, productos y servicios más importantes.	Somos Banorte.
102-3		148	Lugar en donde se encuentra la sede central de la organización.	Contacto.
102-4		14	Número de países en los que opera la organización.	Somos Banorte.
102-5		25, 148	Naturaleza y forma jurídica.	Capital Financiero, Contacto.
102-6		12	Mercados servidos.	Banorte de un Vistazo.
102-7		12, 25, 57	Dimensiones de la organización.	Banorte de un Vistazo, Capital Financiero, Capital Humano.
102-8		57	Descripción de la plantilla laboral.	Capital Humano. GFNorte no reportará todos los requerimientos del indicador 102-8. La estrategia de la compañía no realiza la gestión de la información con base en la metodología de los Estándares GRI, la información reportada se basa en la materialidad de Banorte.
102-9	✓	75	Descripción de la cadena de suministro.	Capital Social.
102-10		4, 8	Cambios significativos durante el periodo cubierto por el informe en tamaño, estructura y propiedad.	Mensaje del Presidente del Consejo de Administración, Mensaje del Director General.
102-11		117-118	Principio o enfoque de precaución.	No contamos con estudios sobre riesgos e impacto ambiental para nuevas inversiones o productos, sin embargo, tomamos medidas en la construcción de nuevas sucursales para mitigar nuestro impacto al medio ambiente como: • Separación de residuos sólidos. • Utilización de agua tratada. • Reutilización de agua. • Captación de agua de lluvia. • Uso de sanitarios ecológicos. • Uso de insumos fabricados con material reciclado. • Uso de pintura vinílica libre de compuestos de plomo. • Sistema de control de iluminación y encendido y apagado de equipos de aire acondicionado. • Instalación de luminarias con bajo consumo de energía eléctrica.
102-12	✓	66, 86, 110-117	Iniciativas externas.	Capital Humano, Capital Natural, Objetivos de Desarrollo Sostenible, Principios de la Banca Responsable.
102-13		—	Principales asociaciones a las que pertenece.	GFNorte tiene presencia activa en diferentes asociaciones, a través de sus unidades de negocio: • Asociación de Bancos de México. • Asociación Mexicana de Afores. • Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros. • Asociación Mexicana de Sociedades Financieras de Arrendamiento, Crédito y Factoraje. Afore XXI Banorte es miembro de: • CONSAR (Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro); • AMEDIRH (Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos); y • AMAFORE (Asociación Mexicana de Afores).

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2018
102-14		4, 8, 105	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones.	Mensaje del Presidente del Consejo de Administración, Mensaje del Director General, Sustentabilidad.
102-15		4, 8, 18, 20, 94, 105	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades.	Mensaje del Presidente del Consejo de Administración, Mensaje del Director General, Cómo creamos valor, Gobierno Corporativo, Sustentabilidad.
102-16		20, 94	Valores de la organización.	¿Cómo Creamos Valor?, Gobierno Corporativo. Para conocer nuestro Código de Conducta visite: https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policies-and-procedures/es/codigo-de-conducta.pdf
102-17	✓	-	Mecanismos en favor de una conducta ética.	Todos los colaboradores tienen acceso a Ethic Points, un sistema de denuncia externo que brinda transparencia en los temas de ética y legalidad. Para conocer nuestro Código de Conducta visite: https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policies-and-procedures/es/codigo-de-conducta.pdf
102-18	✓	94	Estructura de gobierno y sus comités.	Gobierno Corporativo. El Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de GFNorte; es la entidad que toma las acciones necesarias para asegurar un sano gobierno corporativo, salvaguardando los intereses de los accionistas, clientes, colaboradores, proveedores y las comunidades a las que servimos. En GFNorte hemos 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, algunos, por funcionarios de la propia institución, de conformidad con la regulación aplicable.
102-19		105	Delegación de autoridad.	Sustentabilidad.
102-20		94, 105	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales.	Gobierno Corporativo, Sustentabilidad.
102-21		105	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales.	Sustentabilidad. 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.
102-22		94	Composición del órgano superior de gobierno.	Gobierno Corporativo.
102-23		-	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo.	El Licenciado Carlos Hank González no ocupa ningún cargo como funcionario de GFNorte con responsabilidades operativas.
102-24		-	Mecanismo de selección del órgano superior de gobierno.	Consulte: https://investors.banorte.com/governance/shareholders-meetings?sc_lang=es%3%82

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2018
102-25	✓	-	Mecanismos de prevención y gestión de conflictos de interés.	Extracto del Código de Conducta: https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policies-and-procedures/es/codigo-de-conducta.pdf Los consejeros, funcionarios y empleados 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 empleados) de GFNorte. Los consejeros, funcionarios o empleados 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. Se establece un decálogo Para facilitar un mejor entendimiento del Objetivo, Alcance, Evaluación y Obligatoriedad de su Cumplimiento, mismo que se puede encontrar en: https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policies-and-procedures/es/codigo-de-conducta.pdf 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 respectivos unidades de negocios. El Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y los Comités de Auditoría de las entidades financieras, en su caso, implementará 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.
102-26		94	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 muestra que busca promover que la sociedad sea socialmente responsable 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: https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/documents/policies-and-documents/es/codigo-de-conducta.pdf
102-27		105	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno.	Sustentabilidad.
102-28		94	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Gobierno Corporativo. El proceso de evaluación es interno y confidencial.
102-29		105	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	Sustentabilidad. Dentro de las funciones del Consejo de Administración destaca asegurar 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 que les permitan acrecentar su conocimiento y mantenerse actualizados sobre eventos actuales.

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2018
102-30		105	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Sustentabilidad. Dentro de las funciones del Consejo de Administración destaca asegurar 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 que les permitan acrecentar su conocimiento y mantenerse actualizados sobre eventos actuales.
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.
102-32		-	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	El Informe Anual 2018 de Grupo Financiero Banorte es aprobado por la Dirección Ejecutiva de Relación con Inversionistas.
102-33	✓	4, 8	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 caso de un evento crítico que deba notificarse a los accionistas o terceros interesados, GFNorte tiene establecido un procedimiento específico. Para mayor información consulte: https://investors.banorte.com/governance/shareholders-meetings?sc_lang=es%3C3%82
102-34		94	Naturaleza y número total de preocupaciones críticas	Gobierno Corporativo. Dentro de las facultades del Consejo de Administración se encuentra 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; también 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: • Comité de Auditoría y Prácticas Societarias; • Comité de Políticas de Riesgo; • Comité de Recursos Humanos; • Comité de Nominaciones. Dichos Comités se encuentran conformados por miembros del Consejo de Administración con la participación de funcionarios de la propia Institución en algunos de ellos.
102-35		-	Políticas de remuneración.	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.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
Capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este Informe

Contacto

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2018
102-36		-	Proceso para determinar la remuneración.	Gobierno Corporativo. Las remuneraciones que perciben los miembros del Consejo de GFNorte son fijadas por la Asamblea de Accionistas en su sesión ordinaria, que generalmente se lleva a cabo durante el mes de abril de cada año.
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, y dentro del ramo financiero, para 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		-	Incremento porcentual de la retribución.	En 2018 el incremento salarial porcentual de la retribución se lleva a cabo de la siguiente forma: • Dirección 5% • Mandos Medios 5% • Operativos 6%
102-40	✓	107	Grupos de interés.	Grupos de Interés.
102-41		64	Porcentaje de empleados cubiertos por convenios colectivos.	Capital Humano.
102-42	✓	107	Base para la identificación y selección de los grupos de interés.	Grupos de Interés.
102-43	✓	107	Enfoque para la participación de los grupos de interés.	Grupos de Interés.
102-44	✓	105	Temas y preocupaciones clave mencionados.	Grupos de Interés.
102-45	✓	12, 140-145	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados.	Somos Banorte, Estados Financieros.
102-46	✓	105, 107	Definición de los contenidos del informe y las coberturas de cada tema.	Sustentabilidad. El ejercicio de materialidad y el contexto de sustentabilidad se encuentran en nuestro modelo de sustentabilidad. A través de este informe respondemos los temas relevantes para cada grupo de interés. Exhaustividad: el alcance de este informe incluye a todo el Grupo Financiero Banorte.
102-47	✓	105	Lista de temas materiales.	Sustentabilidad.
102-48		12, 25, 38, 57, 69, 85	Re expresión de información.	Somos Banorte. En 2018 concretamos la fusión de Interacciones, por lo que su desincorporación generó la necesidad de re expresión de la información en las siguientes secciones: • Capital Financiero • Capital de Infraestructura y T.I. • Capital Humano • Capital Social • Capital Natural
102-49		86, 105, 108	Cambios significativos con respecto a los periodos objeto del informe anteriores en la lista de temas materiales y Coberturas de los temas.	Capital Natural, Sustentabilidad.
102-50		-	Periodo objeto del informe.	Este Informe Anual 2018 comprende el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2018.
102-51		-	Fecha del último informe.	El informe inmediato anterior, es el Informe Anual de Grupo Financiero Banorte 2017.

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2018
102-52		-	Ciclo de elaboración de informes.	Anual.
102-53		148	Punto de contacto para cuestiones relativas al informe o su contenido.	Contacto.
102-54		146-147	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI.	Este informe se ha elaborado de conformidad con la opción Exhaustiva de los Estándares GRI. Respondemos también contenidos del Suplemento Sectorial GRI del Sector Financiero. Asimismo, nos comprometemos a seguir trabajando en fortalecer el cumplimiento de los principios de elaboración del reporte, continuar con el ejercicio de materialidad y dar seguimiento a los temas materiales durante el transcurso del año.
102-55	✓	124-133	Índice de contenidos GRI.	Índice de contenidos GRI
102-56		134-135	Verificación externa.	Se anexa Carta de Verificación expedida por Galaz Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. Para conocer más detalles acerca del proceso de verificación externa, consulte el contenido de la Carta de Verificación.
103-1		25, 35, 57, 105	Explicación de los temas materiales y su cobertura.	Capital Financiero, Capital Humano, Capital de Infraestructura y T.I., Sustentabilidad. A través de la Dirección Especialista de Sustentabilidad e Inversión Responsable, establecemos 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. 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.
103-2	✓	35, 57, 105	El enfoque de gestión y sus componentes.	Capital de Infraestructura y T.I., Capital Humano, Sustentabilidad.
103-3		25, 35, 47, 57, 69, 85, 105	Evaluación en el enfoque de gestión.	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: • Capital Financiero • Capital de Infraestructura y T.I. • Capital Intelectual • Capital Humano • Capital Social • Capital Natural • Sustentabilidad
201-1	✓	25	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagados a proveedores de capital y a gobiernos.	Capital Financiero. El valor económico retenido no es material para este informe de GFNorte. Para mayor información, consulte los Estados Financieros Dictaminados 2018: https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/financial-information/annual-reports/es/2018/EF%20Banorte%2018%20Final.pdf
201-3		59	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación.	Capital Humano.
201-4		-	Asistencia financiera recibida del gobierno.	En 2018 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.
202-1	✓	-	Relación entre el salario inicial desglosado por sexo y el salario mínimo local en lugares donde se desarrollan operaciones significativas.	Capital Humano. Nuestros colaboradores son compensados sobre salarios superiores en 50% al salario mínimo establecido en la Ciudad de México en 2018.
203-1		14, 16, 66, 67, 72, 74, 76	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados.	Somos Banorte, Capital Humano, Capital Social.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
Capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este Informe

Contacto

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2018
203-2		4,8	Impactos económicos indirectos significativos y su alcance.	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 información, consulte: https://www.gob.mx/cnbv/acciones-y-programas/bancos-de-importancia-sistemica
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 17 unidades: GFNorte, Territorios Norte, México Sur, México Norte, Occidente, Centro, Noroeste, Peninsular, Sur, Consumo, Empresarial, Banorte USA, Banorte - Ixe Securities, Casa de Bolsa, Almacénadora, Arrendadora, Factoraje, Seguros, Pensiones, Afore, Asistencia y Sólida. Las denuncias se clasifican por temas relacionados a Control Interno o Recursos Humanos.
205-2	✓	-	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción.	Llevamos a cabo la actualización a 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. A través de nuestra de anticorrupción se tiene como objetivo prevenir actos de corrupción en la conducción y ejecución de los negocios y operaciones de las entidades financieras que forman parte de GFNorte, así como los órganos de nuestro Gobierno Corporativo fluyen adecuadamente. Asimismo, 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 anónimamente 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. 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. Además contamos con capacitación en línea referente a prevención de lavado de dinero donde se han capacitado a 22,094 colaboradores, lo que representa un 72% en temas de prevención de lavado de dinero en GFNorte. (No incluye órganos de Gobierno).
205-3		-	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	Durante 2018 no se registró ningún caso de corrupción.
301-1	✓	90	Materiales utilizados por peso o volumen.	Capital Natural.
302-1	✓	86	Consumo energético dentro de la organización.	Capital Natural.
302-3	✓	86	Intensidad energética.	Capital Natural.
302-4	✓	86	Reducción del consumo energético.	Capital Natural.
303-1		91	Extracción de agua por fuente.	Capital Natural.
304-1		91	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.

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2018
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.	Capital Natural.
305-1	✓	86	Emisiones directas de GEI (alcance 1).	Capital Natural.
305-2	✓	86	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2).	Capital Natural.
305-3	✓	86	Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3).	Capital Natural.
305-4	✓	86	Intensidad de las emisiones de GEI.	Capital Natural.
305-5	✓	86	Reducción de las emisiones de GEI.	Capital Natural.
305-6	✓	89	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO).	Capital Natural.
306-2	✓	90	Residuos por tipo y método de eliminación.	Capital Natural.
307-1	✓	-	Valor monetario de las multas significativas y número de sanciones no monetarias por incumplimiento de la legislación y la normativa ambiental.	Durante 2018, GFNorte no recibió multas ambientales.
308-1	✓	75	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 467 contratos, lo que representa un 28%, en los que declaran su compromiso de conocimiento y cumplimiento a los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique que estén adheridos).
401-1	✓	59	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal.	Capital Humano.
401-2		59	Beneficios para los empleados de tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales.	Capital Humano.
403-1		-	Representación de los trabajadores en comités formales de salud y seguridad.	Durante 2018 se capacitó a 7,625 colaboradores, lo que representa 35% de la platilla, que son brigadistas en edificios y sucursales de GFNorte en temas como: 1.-Brigadas de Protección Civil: - Trabajadores integrados en Brigadas de Protección Civil en Sucursales: 3,650 (3 por sucursal; 1,152 x 3= 3,650). - Trabajadores integrados en Brigadas de Protección Civil en 16 Edificios: 1,592 (10% del Personal; 1,592). - Trabajadores de Áreas Staff integrados en comités de Contingencias Regionales: 85 (17x5=85). 2.- Comisiones de Seguridad e Higiene: - Trabajadores integrados en Comisiones de Seguridad e Higiene en Sucursales: 2,250 (3 por sucursal; 750 x 3= 2,250). - Trabajadores integrados en Comisiones de Seguridad e Higiene en Edificios: 48 (16 por Edificio; 16 x 3= 48). 3.- Sustentabilidad y Ahorro de Energía: mediante los sistemas de Protección y Seguridad Tecnológica, se aplica el programa de ahorro de energía, mismo que se aplica en 1,147 sucursales y dos edificios corporativos: generando un ahorro de energía del 23% mensual, (mediante el control y administración de equipos de aire acondicionado, Iluminación, Contactos eléctricos y marquesinas exteriores). Este 35% de trabajadores, recibieron capacitación de las siguientes formas: a) Capacitación Presencial (teoría y practicas) donde cursaron las materias de protección civil siguientes: - Primeros auxilios. - Evacuación y manejo de crisis. - Control y combate de incendios. b) Capacitación en formato e-Learning: (en esta Modalidad participo el 82% del Personal de la institución) - Inducción a la Protección Civil. - Seguridad e Higiene. - Prevención y protección contra incendio. - Primeros Auxilios.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
Capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este Informe

Contacto

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2018
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.	Tasa de ausentismo de colaboradores masculino y femenino: correspondió a 0.0019 días durante 2018. Tasa de días perdidos de colaboradores masculino y femenino: correspondió a 0.003 días durante 2018.
404-1	✓	59	Media de horas de formación al año por empleado.	Capital Humano.
404-2		-	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición.	Capital Humano. En nuestra intranet contamos con información sobre planes de Pensiones de Contribución Definida y Pensiones de Beneficio Definido donde nuestros colaboradores tienen acceso para gestionar su plan de jubilación.
404-3	✓	-	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas de desempeño y desarrollo profesional.	19,143 colaboradores (9,687 o 50% hombres y 9,456 o 50% mujeres) recibieron evaluación periódica de su desempeño. Se considera desarrollo profesional a la capacitación técnica y para el fortalecimiento de habilidades.
405-1	✓	57, 94	Diversidad en órganos de gobierno y empleados.	Capital Humano, Gobierno Corporativo.
405-2	✓	59	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres.	Capital Humano.
406-1		-	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas.	En 2018 se registraron y analizaron 80 casos; las denuncias recibidas se refieren a acoso laboral o sexual y 30% tuvieron elementos para tomar acciones como amonestaciones y el despido.
410-1		-	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos.	En 2018 se capacitó al 64% de los colaboradores del área de Seguridad en materia de derechos humanos
411-1		-	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas.	En 2018 no se registraron reclamaciones de este tipo.
412-2	✓	-	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos.	En 2018 se llevaron a cabo 47,687 horas de actividades de formación en materia de derechos humanos, lo que representa 93% de colaboradores capacitados correspondientes al sector Banca.
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 467 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).
413-2		-	Operaciones con impactos negativos potenciales y actuales significativos sobre las comunidades locales.	En 2018 no se registraron reclamaciones de este tipo.
414-1		-	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales.	No contamos con un procedimiento de análisis con base en criterios sociales, sin embargo, desde el 2o semestre de 2012, motivamos a nuestros proveedores a mantener sanas prácticas de derechos humanos, laborales, ambientales y anticorrupción, con la incorporación de una cláusula en contratos nuevos y renovaciones, donde manifiestan su compromiso de cumplir con los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique su adhesión).
417-1	✓	-	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios.	Grupo Financiero Banorte S.A.B. de C.V. y sus entidades financieras, empresa de servicios financieros, protege los datos personales de 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, consulte: www.banorte.com/inicio/Banorteinforma/Avisodeprivacidad
417-2	✓	-	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios.	Durante el año se registraron 137 casos, por un monto total de \$8.9 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, mismas que ya fueron liquidadas.

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2018
417-3	✓	-	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing.	Durante 2018, en GFNorte no se presentaron multas relativo al tema de Mercadotecnia, Publicidad, Promoción o Patrocinio.
418-1	✓	-	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente.	En 2018 no se registraron reclamaciones de este tipo.
419-1	✓	-	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico.	Durante el año se registraron 137 casos, por un monto total de \$8.9 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, mismas que ya fueron liquidadas.
FS1	✓	-	Políticas con aspectos medioambientales y sociales específicos aplicadas a las líneas de negocio.	Capital Natural. Consulte nuestras políticas: https://investors.banorte.com/es/sustainability/resources/policies-and-procedures
FS2	✓	117	Procedimientos para la evaluación y el control de riesgos sociales y medioambientales en las líneas de negocio.	Sustentabilidad.
FS3	✓	117	Procesos para monitorear la implementación por parte de los clientes de los requisitos sociales y medioambientales incluidos en contratos o transacciones.	Sustentabilidad.
FS4	✓	117	Procesos para mejorar la competencia de los empleados para implementar las políticas y procedimientos medioambientales y sociales aplicados a las líneas de negocio.	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 consulte: https://www.banorte.com/sustentabilidad
FS5	✓	117	Interacciones con clientes, sociedades participadas, socios empresariales relacionados con los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales.	Sustentabilidad.
FS8	✓	119	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito.	Sustentabilidad.
FS10	✓	117	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.	Sustentabilidad.
FS11	✓	117	Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos.	Sustentabilidad.
FS13	✓	74	Puntos de acceso por tipo en áreas de escasa densidad de población o desfavorecidas económicamente.	Capital Social.
FS14	✓	74	Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas.	Capital Social.
FS15	✓	-	Descripción de políticas para el correcto diseño y oferta de servicios y productos financieros.	GFNorte cuenta con una política de Evaluación y Aprobación de Iniciativas y Proyectos de Nuevos Productos y Servicios.
FS16	✓	72	Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera según el tipo de beneficiario.	Capital Social.

Mensaje del
Presidente
del Consejo de
Administración

Mensaje del
Director
General

Somos
Banorte

Banorte,
impulsando
al México
del futuro

¿Cómo
creamos
valor?

Nuestros
Capitales

Gobierno
Corporativo

Sustentabilidad

Índice de
contenidos
GRI

Carta de
verificación

Estados
financieros

Acerca de
este Informe

Contacto

Carta de Verificación

● SRS 102-56



Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C.
Av. Paseo de la Reforma No. 505, Piso 28
Colonia Cuauhtémoc
06500 Ciudad de México,
México
Tel: + 52 (55) 5080 6000
Fax: + 52 (55) 5080 6001
www.deloitte.com/mx

Informe de Revisión Independiente del Informe Anual 2018 de Grupo Financiero Banorte, S.A.B de C.V., para la Administración de Banorte

Responsabilidades de Banorte y del revisor independiente

La Administración de Banorte es responsable de la preparación del Informe Anual 2018 (IA 2018), que comprende el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2018, 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 Banorte de acuerdo con los términos de nuestra carta arreglo de fecha 28 de agosto de 2018, por lo que no asumimos responsabilidad alguna frente a terceros distintos a la Dirección de Banorte 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 2018 conforme a los siguientes aspectos y/o criterios:

- a) La revisión de los indicadores de desempeño en sustentabilidad mencionados más adelante, reportados de acuerdo a la opción de Conformidad Esencial y señalado en el Índice de Contenido GRI del IA 2018.
- b) La consistencia entre la información contenida en el IA 2018 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 con base en la Norma Internacional de Trabajos de Aseguramiento (ISAE) 3000, *Trabajos de Aseguramiento Distintos a Auditorías o Revisiones de Información Financiera Histórica (Assurance Engagements Other than Audits or Reviews of Historical Financial Information)*, emitida por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (International Auditing and Assurance Standards Board).

Nuestro trabajo de revisión ha consistido en la formulación de preguntas a la Dirección, así como a las diversas áreas de Banorte que han participado en la elaboración de los indicadores y en la aplicación de ciertos procedimientos analíticos y pruebas de revisión por muestreo que se describen a continuación:

- a) Reuniones con el personal de Banorte para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados.
- b) Análisis de los procesos para recopilar, validar y consolidar los datos presentados en los indicadores el IA 2018 incluidos en el alcance de esta revisión.
- c) Análisis de la cobertura, relevancia e integridad de la información incluida en el IA 2018 en función del entendimiento de Banorte, de los requerimientos de los grupos de interés sobre los aspectos materiales identificados.
- d) Revisión con base en muestras seleccionadas de la evidencia que respalda la información de los indicadores asegurados en la Revisión Independiente e incluidos en el IA 2018.
- e) 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.

La siguiente tabla detalla los indicadores de desempeño en sustentabilidad revisados conforme a lo establecido en los Estándares GRI y los indicadores de desempeño del Suplemento del Sector Financiero versión G4:

102-12	102-45	205-2	305-6	412-2	FS 3
102-17	102-46	301-1	306-2	412-3	FS 4
102-18	102-47	302-1	307-1	414-1	FS 5
102-25	102-49	302-3	308-1	417-1	FS 8
102-33	102-55	302-4	401-1	417-2	FS 10¹
102-37	102-9	305-1	404-1	417-3	FS 11
102-40	103-1	305-2	404-2	418-1	FS 13
102-42	103-2	305-3	404-3	419-1	FS 14
102-43	201-1	305-4	405-1	FS 1	FS 15
102-44	202-1	305-5	405-2	FS 2	FS 16

¹El indicador fue revisado solamente de forma cualitativa.

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

- Materialidad de Banorte referenciada en este IA 2018.
- Información contenida en la publicación de este IA 2018.
- Información proporcionada durante reuniones con el personal entrevistado.
- Revisión de las evidencias proporcionadas por los participantes de Banorte en este proyecto.

Conclusiones

Con base en el trabajo efectuado descrito en este informe, los procedimientos llevados a cabo y la evidencia obtenida, nada llamó nuestra atención que nos lleve a creer que los indicadores dentro del alcance de la revisión y comprendidos en el IA 2018 del periodo comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2018, no están preparados en todos los aspectos materiales, de conformidad con los criterios establecidos en los Estándares Global Reporting Initiative (GRI). Para aquellos indicadores de los Estándares GRI en donde Banorte 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

Deloitte ha proporcionado a Banorte un reporte con las alternativas de acción más significativas para la elaboración futura de Informes, las cuales no modifican las conclusiones expresadas en el presente informe.

Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C.

Afiliada de Firma Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Rocío Canal Garrido
Directora de Deloitte Asesoría en Riesgos
28 de marzo de 2019

Informe Anual del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

Ciudad de México, a 21 de marzo de 2019

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, 43 de la Ley del Mercado de Valores y el 34 de la Circular Única de Auditores Externos, el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias (Comité) presenta su informe anual de actividades por el ejercicio 2018.

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

1. Los informes anuales sobre actividades en materia de Control Interno de las entidades relevantes elaborados por sus Directores Generales.
2. Los informes de los Contralores Internos de las entidades relevantes, con su opinión sobre el funcionamiento del SCI.
3. La opinión de Auditoría Interna sobre la situación que guarda el SCI.
4. Los informes sobre deficiencias y observaciones relevantes de GFNorte y Subsidiarias, presentados por Auditoría Interna y el seguimiento a las medidas correctivas.
5. 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.

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

b) No se presentaron incumplimientos significativos a los lineamientos y políticas de operación y de registro contable de GFNorte y sus entidades relevantes, 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)** Sobre el resultado de la evaluación de los requisitos de independencia del Despacho y del Auditor Externo Independiente, se informa que estos cumplieron con los requisitos de independencia necesarios para la realización de sus labores.

Asimismo, se considera que el contenido de los dictámenes, comunicados, opiniones e informes emitidos por el Auditor Externo Independiente son de calidad y útiles en apoyo al Comité, destacando que estos no presentan diferencias con la Administración. Durante el ejercicio el Auditor Externo Independiente no emitió observaciones relevantes a las que se tuviera que dar seguimiento.

Sobre la evaluación del desempeño del Auditor Externo Independiente, se informa que en el desarrollo de sus actividades y en su relación con la Administración y el Comité, se ha comprobado la calidad del Despacho Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S. C. (miembro de Deloitte Touche Tohmatsu).

- d)** Sobre la descripción de los servicios adicionales o complementarios proporcionados por el Auditor Externo, durante el ejercicio se aprobó su contratación para la revisión del informe de sustentabilidad y de algunos impuestos locales y precios de transferencia en operaciones intercompañías.

También para realizar trabajos asociados al Programa Local como Emisor Recurrente que Banco Mercantil del Norte planea poner en marcha y para la emisión de instrumentos de capitalización durante 2019 y 2020.

Adicionalmente, se realizaron trabajos relacionados con el diagnóstico y asesoría en la implementación de la nueva regulación contable contenida en las Normas de Información Financiera y proyectos de Criterios Contables de la CNBV.

En materia fiscal, se aprobó su contratación para identificar los efectos fiscales que conforme a la legislación de los Estados Unidos de América (EUA), tendría la eventual escisión de Banorte USA.

En materia de tecnología, se contrataron para aportar mejores prácticas en las iniciativas relacionadas al establecimiento del Protocolo TRIAGE y Proceso de Evaluación de Servicios de Información y participar como posible proveedor para realizar pruebas de intrusión en los sistemas. Por último, se autorizó su contratación para el análisis y opinión de propuestas de pago de M&G Polímeros por crédito administrado en Banca de Recuperación.

Con respecto a la valoración de los referidos servicios adicionales, se informa que estos cumplieron con los objetivos y alcances solicitados, los recursos destinados para su realización fueron suficientes, los equipos que participaron contaban con las competencias y experiencia profesional para el desarrollo de los mismos, que el tiempo destinado para su ejecución fue el programado y los responsables de su realización mantuvieron una comunicación efectiva.

- e)** Se llevó a cabo la revisión de los estados financieros de GFNorte y Subsidiarias al 31 de diciembre de 2018 y el dictamen del Auditor Externo Independiente, 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)** Respecto a las principales modificaciones a las políticas y criterios contables utilizados durante el ejercicio, se reporta que se realizaron modificaciones para dar cumplimiento a cambios en las disposiciones aplicables, que se describen en la Nota 4 a los estados financieros denominada "Principales Políticas Contables", que contiene una explicación detallada de las mismas y sus efectos.

Destaca que durante el 2018 el Consejo de Administración aprobó cambios a la metodología de valuación de proyectos de inversión y obtiene de parte de la CNBV un oficio mediante el cual autorizó la aplicación de un registro contable especial el cual consiste en reconocer el resultado por valuación de acciones de las empresas desarrolladoras de vivienda.

- 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) Respecto al seguimiento de los acuerdos de la Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración, dichos órganos no solicitaron al Comité dar seguimiento a algún acuerdo en particular.
- i) Durante el ejercicio se recibieron las visitas de supervisión de CNBV, CNSF, CONDUSEF, IPAB, Banco de México y así como de la BMV para la Casa de Bolsa, destacando que la CNBV solicitó se informará al Consejo de Administración algunos aspectos detectados en su revisión.

En los meses de diciembre y enero se entregaron a las Autoridades los escritos de respuesta sobre la observación que formularon, aportando en algunos puntos información adicional con el objeto de que quede atendida, 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 24 de enero del 2019.

- j) Entre otras actividades relevantes realizadas dentro de las responsabilidades del Comité se encuentran el seguimiento a los avances de la fusión con Grupo Financiero Interacciones y la aprobación de las modificaciones al Programa de Trabajo de Auditoría Interna para el segundo semestre de 2018 las cuales contemplaron los nuevos procesos y empresas que resultaron de la fusión.

El Comité aprobó la materialidad que debe utilizar Auditoría Interna para informar los hallazgos en la revisión de estados financieros de las empresas de GFNorte y la propuesta de políticas y límites para la contratación de servicios adicionales del Auditor Externo.

En relación a la emisión de la Circular Única de Auditores Externos que entró en vigor a partir de agosto de 2018, el Comité realizó sesiones extraordinarias con el Auditor Externo, Contraloría Interna, Auditoría Interna y la Administración con el objetivo de identificar las responsabilidades a su cargo y registrar los entregables a recibir y a emitir para dar cumplimiento a esta Circular.

Sobre el área de Fiduciario, el Comité dio seguimiento a los resultados de la auditoría del ejercicio 2017, la fase II correspondiente al plan de trabajo del sistema fiduciario SIFE, a los avances de la dictaminación legal de expedientes y por último a la revisión de los avances en atención de observaciones identificadas por Auditoría Interna.

En materia de Tecnología (TI), el Comité dio seguimiento al incidente del fraude del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI) acontecido en abril de 2018, evaluando el plan de remediación correspondiente, revisó el informe sobre Seguridad de la Información (SI) el cual contempló la evaluación del nivel de madurez en el cual se encontraba GFNorte con respecto a sus competidores y los detalles del programa Quantum 2020 el cual tiene como objetivos maximizar la cobertura de protección de los activos de información de GFNorte.

En materia de Crédito, el Comité verificó los resultados del Loan Review del ejercicio 2018 aplicable a Banco Mercantil del Norte y Arrendadora y Factor Banorte y los Modelos Internos de Crédito.

Adicionalmente, el Comité revisó las acciones para fortalecer la segregación de funciones en aplicativos y dio seguimiento a los resultados y medidas correctivas del análisis forense del fraude en Casa de Bolsa Banorte que se presentó en mayo de 2017.

Antes de concluir el informe, deseamos hacer un reconocimiento a la trayectoria de Manuel Aznar Nicolás y Robert Chandler Edwards, quienes fungieron como miembros del Comité y consejeros del Consejo de GFNorte y que contribuyeron de manera activa en el fortalecimiento de la Institución.

II. En materia de Prácticas Societarias:

- a)** En relación a 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 2018 los créditos otorgados a través de Banco Mercantil del Norte a personas relacionadas ascendieron a \$17,133 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 2018, 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)** Sobre los paquetes de emolumentos del Director General y directivos relevantes se cuenta con un Sistema de Remuneración aprobado por este Consejo de Administración, que dividen su remuneración en ordinaria y extraordinaria, e incluye reglas para diferir esta última en función de indicadores de riesgo establecidos y el cumplimiento de las políticas, el cual tomando como referencia la revisión hecha por Auditoría Interna se aplicó de manera consistente durante el ejercicio.
- d)** Durante el ejercicio el Consejo de Administración no otorgó dispensas a consejeros o directivos relevantes para aprovechar oportunidades de negocio.

Atentamente,

Héctor Reyes Retana y Dahl

Presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias
de Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V.

Balances Generales Consolidados

GRUPO FINANCIERO BANORTE, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017
(Cifras en millones de pesos)

ACTIVO	2018	2017
DISPONIBILIDADES	\$ 75,637	\$ 76,269
CUENTAS DE MARGEN	1,458	1,986
INVERSIONES EN VALORES		
Títulos para negociar	257,904	239,019
Títulos disponibles para la venta	214,164	168,540
Títulos conservados a vencimiento	128,038	95,310
	600,106	502,869
DEUDORES POR REPORTO (SALDO DEUDOR)	1,021	678
DERIVADOS		
Con fines de negociación	28,083	25,520
Con fines de cobertura	156	205
	28,239	25,725
AJUSTE DE VALUACIÓN POR COBERTURA DE ACTIVOS FINANCIEROS	84	99
CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE		
Créditos comerciales		
Actividad empresarial o comercial	302,845	233,777
Entidades financieras	7,735	5,944
Entidades gubernamentales	197,373	134,905
Créditos de consumo	113,441	105,567
Créditos a la vivienda		
Media y Residencial	152,271	131,563
De interés social	16	26
Créditos adquiridos al INFONAVIT o el FOVISSSTE	3,511	3,816
TOTAL CARTERA DE CRÉDITO VIGENTE	777,192	615,598
CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA		
Créditos comerciales		
Actividad empresarial o comercial	7,387	6,719
Entidades gubernamentales	4	-
Créditos de consumo	4,408	4,440
Créditos a la vivienda		
Media y residencial	1,349	1,179
De interés social	2	1
Créditos adquiridos al INFONAVIT o el FOVISSSTE	113	143
TOTAL CARTERA DE CRÉDITO VENCIDA	13,263	12,482
CARTERA DE CRÉDITO	790,455	628,080
(Menos) ESTIMACIÓN PREVENTIVA PARA RIESGOS CREDITICIOS	(18,844)	(16,122)
CARTERA DE CRÉDITO, neto	771,611	611,958
DERECHOS DE COBRO ADQUIRIDOS	2,417	2,477
TOTAL CARTERA DE CRÉDITO, neto	774,028	614,435
CUENTAS POR COBRAR DE INSTITUCIONES DE SEGUROS Y FIANZAS, neto	2,241	1,904
DEUDORES POR PRIMA, neto	3,835	4,031
CUENTAS POR COBRAR A REASEGURADORES Y REFIANZADORES, neto	8,956	8,717
BENEFICIOS POR RECIBIR EN OPERACIONES DE BURSATILIZACIÓN	61	141
OTRAS CUENTAS POR COBRAR, neto	42,008	51,834
INVENTARIO DE MERCANCÍAS	961	783
BIENES ADJUDICADOS, neto	895	1,100
PROPIEDADES, MOBILIARIO Y EQUIPO, neto	17,684	18,170
INVERSIONES PERMANENTES	14,038	13,771
IMPUESTOS Y PTU DIFERIDOS, neto	4,318	2,949
OTROS ACTIVOS		
Cargos diferidos, pagos anticipados e intangibles	44,551	28,238
Otros activos a corto y largo plazo	350	448
TOTAL ACTIVO	\$ 1,620,470	\$ 1,354,147

CUENTAS DE ORDEN (Nota 36)

"Los presentes balances generales consolidados con los de las entidades financieras y demás sociedades que forman parte de la Tenedora que son susceptibles de consolidarse, se formularon de conformidad con los Criterios de Contabilidad para Sociedades Controladoras de Grupos Financieros, emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, con fundamento en lo dispuesto por el artículo 30 de la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, de observancia general y obligatoria, aplicados de manera consistente, encontrándose reflejadas las operaciones efectuadas por la sociedad controladora y las entidades financieras y demás sociedades que forman parte de la Tenedora que son susceptibles de consolidarse, hasta las fechas arriba mencionadas, las cuales se realizaron y valoraron con apego a sanas prácticas y a las disposiciones legales y administrativas aplicables.

Al 31 de diciembre de 2018, el monto del capital social histórico asciende a \$10,006.

Los presentes balances generales consolidados fueron aprobados por el Consejo de Administración bajo la responsabilidad de los directivos que los suscriben".

"Las notas aclaratorias que se acompañan, forman parte integrante de estos estados financieros consolidados".

PASIVO Y CAPITAL

	2018	2017
CAPTACIÓN TRADICIONAL		
Depósitos de exigibilidad inmediata	\$ 410,375	\$ 393,308
Depósitos a plazo		
Del público en general	276,386	239,174
Mercado de dinero	55,552	3,679
Títulos de crédito emitidos	12,098	3,003
Cuenta global de captación sin movimientos	1,891	1,657
	756,302	640,821
PRÉSTAMOS INTERBANCARIOS Y DE OTROS ORGANISMOS		
De corto plazo	25,724	18,213
De largo plazo	33,035	15,730
	58,759	33,943
RESERVAS TÉCNICAS	140,879	107,794
ACREEDORES POR REPORTO	369,457	301,665
COLATERALES VENDIDOS O DADOS EN GARANTÍA		
Reportos (saldo acreedor)	2	3
DERIVADOS		
Con fines de negociación	23,605	24,608
Con fines de cobertura	10,963	12,401
	34,568	37,009
CUENTAS POR PAGAR A REASEGURADORES Y REFIANZADORES, neto	1,325	1,255
OTRAS CUENTAS POR PAGAR		
Impuestos a la utilidad por pagar	3,296	3,132
Participación de los trabajadores en las utilidades por pagar	485	405
Acreedores por liquidación de operaciones	4,469	16,047
Acreedores por colaterales recibidos en efectivo	14,319	11,083
Acreedores diversos y otras cuentas por pagar	28,007	20,532
	50,576	51,199
OBLIGACIONES SUBORDINADAS EN CIRCULACIÓN	33,560	32,445
CRÉDITOS DIFERIDOS Y COBROS ANTICIPADOS	578	429
TOTAL PASIVO	1,446,006	1,206,563
CAPITAL CONTABLE		
CAPITAL CONTRIBUIDO		
Capital social	14,962	14,591
Prima en venta de acciones	47,904	35,592
	62,866	50,183
CAPITAL GANADO		
Reservas de capital	5,207	5,491
Resultados de ejercicios anteriores	76,550	71,294
Resultado por valuación de títulos disponibles para la venta	(2,136)	(2,390)
Resultado por valuación de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	(3,369)	(3,588)
Resultado en la valuación de la reserva de riesgos en curso por variaciones a las tasas	28	96
Efecto acumulado por conversión	1,751	1,684
Remediciones por beneficios definidos a los empleados	(576)	(926)
Resultado neto	31,958	23,908
	109,413	95,569
PARTICIPACIÓN NO CONTROLADORA	2,185	1,832
TOTAL CAPITAL CONTABLE	174,464	147,584
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	\$ 1,620,470	\$ 1,354,147

Act. José Marcos Ramírez Miguel
Director General

C.P. Isaías Velázquez González
Director General de Auditoría Interna

Lic. Jorge Eduardo Vega Camargo
Director General Adjunto de Contraloría

Ing. Rafael Arana de la Garza
Director General de Finanzas y Operaciones

C.P.C. Mayra Nelly López López
Directora Ejecutiva de Contabilidad

Estados de Resultados Consolidados

POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 y 2017

(Cifras en millones de pesos)

	2018	2017
Ingresos por intereses	\$ 137,583	\$ 110,509
Ingresos por primas, neto	29,067	25,043
Gastos por intereses	(60,754)	(44,635)
Incremento de reservas técnicas	(13,508)	(12,645)
Siniestralidad, reclamaciones y otras obligaciones contractuales, neto	(17,563)	(14,906)
MARGEN FINANCIERO	74,825	63,366
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(16,079)	(15,213)
MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS	58,746	48,153
Comisiones y tarifas cobradas	22,567	19,542
Comisiones y tarifas pagadas	(9,526)	(7,558)
Resultado por intermediación	4,228	2,657
Otros ingresos (egresos) de la operación	4,259	3,211
Gastos de administración y promoción	(37,609)	(34,061)
RESULTADO DE LA OPERACIÓN	42,665	31,944
Participación en el resultado de subsidiarias no consolidadas y asociadas	1,385	1,264
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS A LA UTILIDAD	44,050	33,208
Impuestos a la utilidad causados	(10,768)	(8,469)
Impuestos a la utilidad diferidos (netos)	(868)	(579)
	(11,636)	(9,048)
RESULTADO ANTES DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	32,414	24,160
Operaciones discontinuadas	-	89
RESULTADO ANTES DE PARTICIPACION NO CONTROLADORA	32,414	24,249
Participación no controladora	(456)	(341)
RESULTADO NETO	\$ 31,958	\$ 23,908

"Los presentes estados de resultados consolidados con los de las entidades financieras y demás sociedades que forman parte de la Tenedora que son susceptibles de consolidarse, se formularon de conformidad con los Criterios de Contabilidad para Sociedades Controladoras de Grupos Financieros, emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores con fundamento en lo dispuesto por el artículo 30 de la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, de observancia general y obligatoria, aplicados de manera consistente, encontrándose reflejados todos los ingresos y egresos derivados de las operaciones efectuadas por la sociedad controladora y las entidades financieras y demás sociedades que forman parte de la Tenedora que son susceptibles de consolidarse por los periodos arriba mencionados, las cuales se realizaron y valoraron con apego a sanas prácticas y a las disposiciones legales y administrativas aplicables.

Los presentes estados de resultados consolidados fueron aprobados por el Consejo de Administración bajo la responsabilidad de los directivos que los suscriben".

"Las notas aclaratorias que se acompañan, forman parte integrante de estos estados financieros consolidados".

Act. José Marcos Ramírez Miguel
Director General

Ing. Rafael Arana de la Garza
Director General de Finanzas y Operaciones

C.P. Isaías Velázquez González
Director General de Auditoría Interna

Lic. Jorge Eduardo Vega Camargo
Director General Adjunto de Contraloría

C.P.C. Mayra Nelly López López
Directora Ejecutiva de Contabilidad

Estados de Flujos de Efectivo Consolidados

GRUPO FINANCIERO BANORTE, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017
(Cifras en millones de pesos)

	2018	2017
	\$	\$
Resultado neto	31,958	23,908
Ajustes por partidas que no implican flujo de efectivo:		
Depreciaciones de inmuebles, mobiliario y equipo	2,217	1,688
Reservas técnicas	13,508	12,645
Provisiones	2,314	(260)
Impuestos a la utilidad causados y diferidos	11,636	9,048
Operaciones discontinuadas	-	89
Participación en el resultado de subsidiarias no consolidadas y asociadas	(929)	(923)
	60,704	46,195
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Cambio en cuentas de margen	528	200
Cambio en inversiones en valores	(90,564)	(44,085)
Cambio en deudores por reporto	(343)	(679)
Cambio en derivados (activo)	(2,086)	15,628
Cambio en cartera de crédito (neto)	(49,629)	(49,202)
Cambio en derechos de cobro adquiridos (neto)	60	(452)
Cambio en cuentas por cobrar de instituciones de seguros y fianzas (neto)	(335)	5
Cambio en deudores por primas, (neto)	209	214
Cambio en reaseguradores y reafianzadores, (neto) (activo)	45	(1,550)
Cambio en beneficios por recibir en operaciones de bursatilización	80	15
Cambio en bienes adjudicados (neto)	205	510
Cambio en otros activos operativos (neto)	(2,768)	(3,828)
Cambio en captación tradicional	20,524	66,262
Cambio en préstamos interbancarios y de otros organismos	(1,212)	(4,691)
Cambio en acreedores por reporto	67,793	(7,112)
Cambio en colaterales vendidos o dados en garantía	(1)	3
Cambio en derivados (pasivo)	(1,106)	(15,796)
Cambio en reservas técnicas, (neto)	19,041	4,780
Cambio en reaseguradores y reafianzadores, (neto) (pasivo)	63	(492)
Cambio en obligaciones subordinadas con características de pasivo	115	10,952
Cambio en otros pasivos operativos	(12,703)	12,826
Cambio en instrumentos de cobertura (de partidas cubiertas relacionadas con actividades de operación)	(1,390)	3,566
Activos por operaciones discontinuadas	-	(8,069)
Pago de impuestos a la utilidad	(11,774)	(184)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	(4,544)	25,016
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Cobros por disposición de inmuebles, mobiliario y equipo	3,549	742
Pagos por adquisición de inmuebles, mobiliario y equipo	(4,501)	(4,780)
Cobros por disposición de subsidiarias y asociadas y acuerdos por control conjunto	-	3,195
Pagos por adquisición de subsidiarias, asociadas y acuerdos con control conjunto	(1)	-
Cobros de dividendos en efectivo	1,255	2,364
Efectivo proveniente de negocio adquirido	15,254	-
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	15,556	1,521
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Pago de dividendos en efectivo	(9,563)	(14,645)
Pagos asociados a la recompra de acciones propias	(855)	(1,181)
Pagos de intereses de obligaciones subordinadas	(1,225)	(301)
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	(11,643)	(16,127)
(Disminución) incremento neto de efectivo	(631)	10,410
Efectos por cambios en el valor del efectivo y equivalentes de efectivo	(1)	(27)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	76,269	65,886
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	\$ 75,637	\$ 76,269

"Los presentes estados de flujos de efectivo consolidados con los de las entidades financieras y demás sociedades que forman parte de la Tenedora que son susceptibles de consolidarse, se formularon de conformidad con los Criterios de Contabilidad para Sociedades Controladoras de Grupos Financieros, emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores con fundamento en lo dispuesto por el artículo 30 de la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, de observancia general y obligatoria, aplicados de manera consistente, encontrándose reflejadas las entradas de efectivo y salidas de efectivo derivadas de las operaciones efectuadas por la sociedad controladora y las entidades financieras y demás sociedades que forman parte de la Tenedora que son susceptibles de consolidarse, durante el período arriba mencionado, las cuales se realizaron y valoraron con apego a sanas prácticas y a las disposiciones legales y administrativas aplicables. Los presentes estados de flujos de efectivo consolidados fueron aprobados por el Consejo de Administración bajo la responsabilidad de los directivos que los suscriben".

"Las notas aclaratorias que se acompañan, forman parte integrante de estos estados financieros consolidados".

Act. José Marcos Ramírez Miguel
Director General

Ing. Rafael Arana de la Garza
Director General de Finanzas y Operaciones

C.P. Isaías Velázquez González
Director General de Auditoría Interna

Lic. Jorge Eduardo Vega Camargo
Director General Adjunto de Contraloría

C.P.C. Mayra Nelly López López
Directora Ejecutiva de Contabilidad

Estados de Variaciones en el Capital Contable Consolidado

GRUPO FINANCIERO BANORTE, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS POR LOS AÑOS TERMINADOS EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 Y 2017
(Cifras en millones de pesos)

CAPITAL CONTRIBUIDO

	Capital Social	Prima en venta de acciones	Reservas de capital	Resultados de ejercicios anteriores	Resultado por valuación de títulos disponibles para la venta
Saldos al 1 de enero de 2017	\$ 14,574	\$ 36,427	\$ 4,825	\$ 68,492	\$ (2,592)
MOVIMIENTOS INHERENTES A LAS DECISIONES DE LOS ACCIONISTAS:					
Recompra de acciones para el plan de acciones de ejecutivos liquidables en instrumentos de capital	17	(823)	211	-	(5)
Aplicación del resultado neto del ejercicio anterior	-	-	-	19,308	-
Dividendos decretados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas los días:					
24 de febrero, 20 de junio de 2017	-	-	-	(14,645)	-
Efecto contable en la venta de INB	-	-	-	(357)	-
Creación de reserva para la recompra de acciones	-	-	455	(455)	-
Total movimientos aprobados por los accionistas	17	(823)	666	3,851	(5)
RESULTADO INTEGRAL:					
Resultado neto	-	-	-	-	-
Resultado por valuación de títulos disponibles para la venta	-	-	-	-	207
Efecto de subsidiarias, asociadas y sociedades de inversión	-	(12)	-	(23)	-
Resultado por valuación de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	-	-	-	-	-
Resultado en la valuación de la reserva de riesgos en curso por variaciones de tasas	-	-	-	-	-
Remediciones por beneficios definidos a los empleados	-	-	-	-	-
Modificación en la normatividad de la calificación - de la cartera de consumo	-	-	-	(725)	-
Intereses de Obligaciones Subordinadas	-	-	-	(301)	-
Total resultado integral	-	(12)	-	(1,049)	207
Participación no controladora	-	-	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2017	14,591	35,592	5,491	71,294	(2,390)
MOVIMIENTOS INHERENTES A LAS DECISIONES DE LOS ACCIONISTAS:					
Recompra de acciones para el plan de acciones de ejecutivos liquidables en instrumentos de capital	(13)	(300)	(284)	-	12
Aplicación del resultado neto del ejercicio anterior	-	-	-	23,908	-
Dividendos decretados por la Asamblea General Ordinaria de Accionistas el día 1 de Junio de 2018	-	-	-	(9,563)	-
Efecto contable en la venta de INB	-	-	-	(179)	-
Efecto derivado de la fusión con GFInter	384	12,779	-	-	-
Total movimientos aprobados por los accionistas	371	12,479	(284)	14,166	12
RESULTADO INTEGRAL:					
Resultado neto	-	-	-	-	-
Resultado por valuación de títulos disponibles para la venta	-	-	-	-	(3,236)
Efecto de subsidiarias, asociadas y sociedades de inversión	-	(167)	-	125	-
Resultado por valuación de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	-	-	-	-	-
Resultado en la valuación de la reserva de riesgos en curso por variaciones de tasas	-	-	-	-	-
Remediciones por beneficios definidos a los empleados	-	-	-	-	-
Intereses de obligaciones subordinadas	-	-	-	(1,225)	-
Cambio en política contable de proyectos de inversión	-	-	-	(4,332)	-
Criterio contable especial de la Comisión	-	-	-	(3,478)	3,478
Total resultado integral	-	(167)	-	(8,910)	242
Participación no controladora	-	-	-	-	-
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 14,962	\$ 47,904	\$ 5,207	\$ 76,550	\$ (2,136)

"Los presentes estados de variaciones en el capital contable consolidados con los de las entidades financieras y demás sociedades que forman parte de la Tenedora que son susceptibles de consolidarse, se formularon de conformidad con los criterios de contabilidad para Sociedades Controladoras de Grupos Financieros, emitidos por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores con fundamento en lo dispuesto por el artículo 30 de la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras, de observancia general y obligatoria, aplicados de manera consistente, encontrándose reflejados todos los movimientos en las cuentas de capital contable derivados de las operaciones efectuadas por la sociedad controladora y las entidades financieras y demás sociedades que forman parte de la Tenedora que son susceptibles de consolidarse durante los periodos arriba mencionados, las cuales se realizaron y valoraron con apego a sanas prácticas y a las disposiciones legales y administrativas aplicables. Los presentes estados de variaciones en el capital contable consolidados fueron aprobados por el Consejo de Administración bajo la responsabilidad de los directivos que los suscriben".

"Las notas aclaratorias que se acompañan, forman parte integrante de estos estados financieros consolidados".

CAPITAL GANADO

	Resultado por valuación de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	Resultado en la valuación de la reserva de riesgos en curso por variaciones en las tasas	Efecto acumulado por conversión	Remediones por beneficios definidos a los empleados	Resultado neto	Total participación controladora	Total participación no controladora	Total capital contable
	\$ (2,089)	\$ 87	\$ 2,084	\$ (370)	\$ 19,308	\$ 140,746	\$ 1,955	\$ 142,701
	-	-	-	-	-	(600)	-	(600)
	-	-	-	-	(19,308)	-	-	-
	-	-	-	-	-	(14,645)	-	(14,645)
	-	-	-	-	-	(357)	-	(357)
	-	-	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	(19,308)	(15,602)	-	(15,602)
	-	-	-	-	23,908	23,908	-	23,908
	-	-	-	-	-	207	-	207
	-	-	(400)	-	-	(435)	-	(435)
	(1,499)	-	-	-	-	(1,499)	-	-
	-	9	-	-	-	9	-	(1,499)
	-	-	-	(556)	-	(566)	-	9
	-	-	-	-	-	(725)	-	(566)
	-	-	-	-	-	(301)	-	(725)
	(1,499)	9	(400)	(556)	23,908	20,608	-	20,608
	-	-	-	-	-	-	(123)	(123)
	(3,588)	96	1,684	(926)	23,908	145,752	1,832	147,584
	-	-	-	-	-	(585)	-	(585)
	-	-	-	-	(23,908)	-	-	-
	-	-	-	-	-	(9,563)	-	(9,563)
	-	-	-	-	-	(179)	-	(179)
	-	-	-	-	-	13,163	-	13,163
	-	-	-	-	-	2,836	-	2,836
	-	-	-	-	31,958	31,958	-	31,958
	-	-	-	-	-	(3,236)	-	(3,236)
	-	-	67	-	-	25	-	25
	219	-	-	-	-	219	-	219
	-	(68)	-	-	-	(68)	-	(68)
	-	-	-	350	-	350	-	350
	-	-	-	-	-	(1,225)	-	(1,225)
	-	-	-	-	-	(4,332)	-	(4,332)
	-	-	-	-	-	-	-	-
	219	-	(68)	350	31,958	23,691	-	23,691
	-	-	-	-	-	-	353	353
	\$ (3,369)	\$ 28	\$ 1,751	\$ (576)	\$ 31,958	\$ 172,279	\$ 2,185	\$ 174,464

Act. José Marcos Ramírez Miguel
Director General

C.P. Isaías Velázquez González
Director General de Auditoría Interna

Lic. Jorge Eduardo Vega Camargo
Director General Adjunto de Contraloría

Ing. Rafael Arana de la Garza
Director General de Finanzas y Operaciones

C.P.C. Mayra Nelly López López
Directora Ejecutiva de Contabilidad

Acerca de este informe

El Informe Anual y los Estados Financieros de Grupo Financiero Banorte correspondientes a 2018 están disponibles en los siguientes formatos:



PDF Informe Anual

Español

<https://investors.banorte.com/es/financial-information/annual-reports/2018>

Inglés

<https://investors.banorte.com/en/financial-information/annual-reports/2018>



WEB

Español / Inglés

<https://investors.banorte.com/es>



PDF Estados Financieros

Español

<https://investors.banorte.com/es/financial-information/annual-reports/2018>

Inglés

<https://investors.banorte.com/en/financial-information/annual-reports/2018>

•SRS 102-54

Metodología

En este documento compartimos con nuestros grupos de interés los resultados y las acciones realizadas por Grupo Financiero Banorte durante 2018 en los ámbitos financiero, laboral, social, ambiental y de gobierno corporativo, guiados por la evaluación de intangibles y la visión a futuro en nuestras operaciones más importantes.

Por décimo año consecutivo, presentamos nuestro Informe Anual de acuerdo con los siguientes marcos de reporte:



Utilizamos los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI) como guía para reportar nuestro desempeño. Reportamos los contenidos de los Estándares Universales 102 —contenidos generales—, así como los contenidos de los Estándares Específicos —200, 300 y 400— en relación con nuestros temas materiales.

Deloitte.

Este informe se ha elaborado de conformidad con la opción Exhaustiva de los Estándares GRI. Fue verificado por Deloitte.



Incorporamos el marco de trabajo del International Integrated Reporting Council (IIRC) a nuestro Informe Anual 2018, con el objetivo de presentar datos integrados sobre nuestra operación y desempeño, así como para mejorar la calidad de la información. Esto nos permitirá tener un enfoque más amplio en los factores que influyen en la capacidad de Grupo Financiero Banorte para crear valor a lo largo del tiempo.



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.



Desde 2011 nos adherimos al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, 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

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**

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**

Centro de Atención a Clientes

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 e Inteligencia Financiera

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

Sustentabilidad e Inversión Responsable

Mariuz Calvet Roquero
Tel. **+52 (55) 5174 6000 ext. 4115**
sustentabilidad@banorte.com



Clave de Cotización

Bolsa Mexicana de Valores: GFNORTEO
OTCQX : GBOOY
LATIBEX: XNOR



www.banorte.com

