

MÁS

INFORME
ANUAL
2019

QUE UN BANCO

ÍNDICE

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y del Director General 02

Banorte de un vistazo 04

Eventos relevantes 2019
Nuestros valores
Áreas de negocio
Gobernanza corporativa
Entorno macroeconómico
Creación de valor
Grupos de interés
Materialidad

Estrategia y Modelo de Negocio 20

Propuesta de valor
Nuestros logros

Capital Financiero 26

Cifras relevantes
Resultados
Balance
Transparencia fiscal
Administración de riesgos en GFNorte
Acción GFNorte
Nuestros accionistas

Capital de Tecnología e Infraestructura 36

Tecnologías de la información
Infraestructura

Capital Humano 44

Diversidad e igualdad de oportunidades
Desarrollo profesional
Ética e integridad
Clima y cultura laboral
Remuneración
Salud y seguridad de colaboradores

Capital Intelectual 52

Innovación
Analítica
Relación con el cliente
Mercadotecnia

Capital Social 62

Apoyo a PyMEs
Nuestros proveedores
Voluntariado
Fundación Banorte

Sustentabilidad 70

Sustentabilidad
Comité de sustentabilidad
Iniciativas e índices de sustentabilidad
Principios de la Banca Responsable
Objetivos de Desarrollo Sostenible
Banorte Sustentable
Gestión de Riesgos Sociales y Ambientales
en la cartera de crédito
Cambio climático
Inversión responsable
Financiamiento sustentable
Energías renovables

Capital Natural 84

Política ambiental
Energía
Emisiones
Gestión de residuos
Agua
Biodiversidad

Índice de Contenidos GRI 90

Carta de Verificación 98

Acerca de este Informe 100

Contacto 102



SOMOS PARTE DE TU HISTORIA



Desde nuestra creación, hemos estado siempre cerca de las necesidades de los mexicanos y buscamos continuamente impulsar una banca más cercana, incluyente, solidaria y con mayor dimensión social. Nos seguimos transformando para tener con nuestros clientes una relación cada vez más fácil, práctica, segura y personalizada. Por eso podemos decir con convicción que somos más que un banco.

MÁS QUE UN BANCO



Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y del Director General

Señoras, señores:

Es muy grato dirigirnos a ustedes para compartir algunas reflexiones sobre lo que el 2019 significó para Banorte.

La palabra que nos guio durante todo este año fue “compromiso”: con el cliente, con los inversionistas, con los colaboradores y, especialmente, con la comunidad.

I. 2019: año del compromiso social

Este año, más que nunca, estuvimos cerca de las necesidades de los mexicanos y manifestamos nuestra convicción de impulsar una banca más cercana, incluyente, solidaria y con mayor **dimensión social**.

Ante las comunidades: Con nuestro programa de reconstrucción Banorte Adopta tras los sismos de 2017, hemos entregado más de 630 casas y realizamos 18 mil acciones de salud, alimentación, educación y cultura, en beneficio de nuestras nueve comunidades adoptadas.

Ante el país: El mejor ejemplo de nuestra convicción fue nuestro Foro Banorte 2019, que en esta edición titulamos El Reto Social de la Banca, en el cual afirmamos que, ante los grandes retos que significan la pobreza y la exclusión, los empresarios debemos asumir un mayor compromiso con nuestra gente, con nuestras comunidades y con nuestro país.

Ante el mundo: Orgullosamente fuimos fundadores y firmantes de los Principios de la Banca Responsable que fueron lanzados este año en la ONU, por medio de los cuales nos comprometemos a alinear nuestro negocio con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y apoyar a México en el cumplimiento de las metas de cambio climático asumidas en el Acuerdo de París.

De igual manera, refrendamos nuestro compromiso con los Principios de Empoderamiento de la Mujer y los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, de los que somos signatarios.

II. Compromiso con el cliente

Nuestro centro de gravedad es el cliente; es nuestra razón de ser. Por ello, nos estamos transformando, no para ser un grupo financiero digital, sino para **hacer banca en un mundo digital**. Este proceso busca que la relación de nuestra empresa con los clientes sea más fácil, más práctica, más segura y personalizada.



**Hemos entregado
más de 630 casas
y realizamos
18 mil acciones
de salud, alimentación,
educación y cultura.**

Estamos combinando los servicios bancarios y financieros con tecnología y procesos innovadores, lo que nos permite estar en el lugar, en el momento, y por el canal que nos necesiten.

La satisfacción del cliente con Banorte la medimos a través del NPS (Net Promoter Score), en el cual los clientes nos evalúan en rangos altos, mientras que el índice de venta cruzada ya es superior a dos productos por cliente. Nos mantenemos firmes en nuestro compromiso de ser los mejores para nuestros clientes.

III. Compromiso con nuestros inversionistas

Estamos en la recta final de nuestro plan estratégico **Visión 20/20**, el cual anunciamos hace casi cinco años. Con orgullo les informamos que, con un año de anticipación, vemos cumplidos ya muchos de los compromisos que hicimos con nuestros accionistas.

La diversificación de negocios de GFNorte, con operaciones importantes en banca, seguros, afore, pensiones e intermediación bursátil fue clave para permitirnos sortear los desafíos que se presentaron durante el año y lograr los buenos resultados que aquí les presentamos.

En este sentido, el grupo alcanzó una utilidad neta de \$36,528 mdp, cifra 14% superior a la del año anterior, con un retorno sobre capital de 20.1%.

Tanto el grupo como sus subsidiarias gozan de una gran solvencia, así como de un crecimiento sano en todos sus negocios.

IV. Compromiso con nuestros colaboradores

El motor de Banorte son nuestros colaboradores, quienes por octavo año consecutivo nos designaron como una de las mejores empresas para trabajar, de acuerdo con Great Place to Work.

Estamos decididos a mejorar su calidad de vida ofreciéndoles las mejores opciones para su crecimiento personal y profesional. Por ello, en adición a las prestaciones, les ofrecemos campañas de vacunación, *coaching* nutricional y de actividad física, y salas de lactancia, entre otros beneficios.

V. Objetivos 2020

Todos estos logros son fruto de la confianza de nuestros inversionistas, la guía de nuestros consejeros y el esfuerzo de nuestros más de 29 mil colaboradores.

El próximo año, nuestro objetivo principal es llegar a las metas de la Visión 20/20. Para ello, estamos convencidos de que necesitamos no confiarnos, redoblar esfuerzos y trabajar en equipo.

Lo decimos con toda convicción: mantenemos firme nuestra confianza en México. Nuestro compromiso es con los mexicanos: somos quienes mejor conocemos sus aspiraciones y sus necesidades.

Trabajamos con un equipo fuerte y comprometido y, aun con los desafíos por delante, tenemos todo para aprovechar las oportunidades que se nos presenten.

Vamos a seguir dando buenos resultados para nuestros accionistas, a ofrecer la mejor experiencia para nuestros clientes, a ser una gran empresa para trabajar y a fortalecer nuestra cercanía y compromiso con nuestras comunidades y con nuestro país.

¡Muchas gracias!

Carlos Hank González

Presidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte

Marcos Ramírez Miguel

Director General de Grupo Financiero Banorte

BANORTE

DE UN VISTAZO

102-4

Eventos relevantes 2019

Ambientales

Banorte es signatario fundador de los Principios de la Banca Responsable de la ONU. Somos el único banco mexicano que durante más de 18 meses fue parte de la creación de los principios que buscan la alineación de las operaciones y servicios de Banorte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



El Cemefi otorgó el distintivo Empresa Socialmente Responsable por noveno año consecutivo a Grupo Financiero Banorte, y por quinto año a Seguros y Pensiones Banorte. El distintivo reconoce nuestro compromiso con la comunidad, el medio ambiente y los colaboradores, como parte de nuestra cultura y estrategia de negocio.



Formamos parte del Índice Global de Sustentabilidad FTSE4Good gracias a nuestras mejores prácticas ambientales, sociales y de gobernanza corporativa (ASG).

FTSE4Good



Reforestamos México nos otorgó un reconocimiento por nuestra cuarta participación en la reforestación de bosques. Reforestamos siete hectáreas con el apoyo de más de 650 voluntarios.



De negocio

Doble reconocimiento como el mejor banco mexicano, uno otorgado por la revista *Global Finance* y el segundo por *Latin Finance*, ambas ampliamente reconocidas en el mundo financiero.



JUNTOS VAMOS POR EL 20/20

¡Somos el mejor banco mexicano!

Reconocimiento otorgado por Global Finance.



VISIÓN
20/20
Banorte



Global Finance seleccionó a Banorte como el Mejor Banco de Comercio Exterior en México, siendo la primera vez que un banco manejado por un equipo directivo mexicano es acreedor a este reconocimiento.

Fitch Ratings calificó como EXCELENTE (MEX) con Perspectiva Estable a la Operadora de Fondos Banorte.

FitchRatings

Afore XXI Banorte es la primera administradora de fondos para el retiro en México que adoptó el Código de Conducta Profesional del Gestor de Inversiones del CFA Institute, un referente internacional de altos estándares éticos en inversión.



Banorte Casa de Bolsa es la primera institución mexicana que opera bajo la nueva mecánica de convenio MILA entre Indeval y DCV de Chile.

La primera operación se realizó exitosamente en febrero.

La plataforma digital de **UniTeller**, filial de Banorte para remesas, **fue reconocida en los premios RemTech Awards 2019 en la categoría Soluciones de Pago como un Servicio (PPS).**



Banorte fue reconocido por Medallia como una de las empresas líderes en la transformación de experiencias del cliente.

Medallia

La verificación biométrica es una realidad en Banorte.

Con esta innovación beneficiamos a 12 millones de clientes.



Contamos con el primer proceso totalmente digital y paperless para la originación de tarjeta de crédito en banca móvil.

Somos banco certificado SWIFT GPI
(Global Payment Innovation).



Nuestros valores

102-16

Valores de GFNorte

Nuestra actuación debe estar siempre fundada en la integridad, la confianza y la lealtad, con pleno respeto y reconocimiento del valor intrínseco del ser humano. En GFNorte, rechazamos 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. No obstante, cualquier persona que considere vulnerados sus derechos, puede comunicarlo a través de las vías destinadas para eso.

Visión

Ser un gran aliado para crecer fuerte con México.

Misión

Generar confianza y fortaleza financiera para nuestros clientes.

Principios

SOLIDARIDAD



Responsabilidad mutua contraída entre dos o más personas, que nos permite comprometernos de manera circunstancial a la causa de otros.

INNOVACIÓN



Fuerza de gran poder de transformación, que ha llevado a la humanidad a los más altos niveles de desarrollo y civilización.

RESPECTO



Conocer el valor propio y honrar el valor de los demás; conocimiento del valor inherente y los derechos humanos de los individuos y de la sociedad.

LEALTAD



Sentido del compromiso por el bien de los demás; genera un alto sentimiento de apego, fidelidad y respeto, que nos inspiran las personas o grupos con los que interactuamos.

RESPONSABILIDAD



Obligación de responder por los propios actos, sin que sean obligatorios; garantía del cumplimiento de compromisos adquiridos, lo cual genera confianza, reciprocidad y tranquilidad.

Estos principios enmarcan de manera general el comportamiento que GFNorte exige a sus consejeros, funcionarios y colaboradores. Aunque es obligación de cada uno de ellos conocer el Código de Conducta, su desconocimiento no los exime de las responsabilidades de su cumplimiento.

Áreas de negocio

102-2 / 102-6 / 413-1 / 103-1 / 103-2 / 103-3 / FS-2 / FS-3 / FS-4 / FS-5 / FS-10 / FS-11

Banca Minorista

Nuestros clientes pueden contratar tarjetas de crédito, fondos de inversión y pagarés desde su **banca móvil** en cuestión de minutos.

PePer Banorte, de reciente lanzamiento, te permite enviar y recibir dinero de tus contactos sin conocer los datos bancarios.

El nuevo **Banorte Go** te permite transaccionar sin salir de la red social, mandar dinero o hacer una transferencia a tu contacto en la red social. El atributo más importante es la facilidad en un entorno seguro.

La **tarjeta digital** de débito y crédito te permite crear una tarjeta en cualquier momento, con un código de validación distinto cada vez que lo generas y con la posibilidad de encenderla y apagarla cada vez que lo necesitas.

Con **CoDi®**, puedes realizar transferencias electrónicas en tiempo real entre cuentas de personas físicas y morales a través de dispositivos móviles.

Un **Chatbot** soporta el *call center*, que atiende más de 200 mil conversaciones al mes con un alto porcentaje de asertividad.

Banca Mayorista

Más de 2 mil clientes por un monto de \$290 mil mdp en financiamiento otorgado.

Destaca el sector de Servicios Inmobiliarios con **16% del financiamiento**.

Banca Patrimonial llegó a administrar activos récord por casi **\$350 mil mdp**.

Administración de activos se ubica en **4º lugar a nivel nacional**, administrando alrededor de \$200 mil mdp.

Banca Transaccional **creció más del 10% en ingresos** en Mercado de Dinero y en Cash Management.

Banca Internacional **creció su portafolio de comercio exterior casi tres veces**.

Más de 180 mil clientes reciben su remesa en cuentas Banorte.

Nuevos servicios y productos: Swift GPI, servicios fiduciarios, envíos Afore y pagos de servicios fronterizos.

Banca de Inversión y Financiamiento Estructurado se mantiene en **3º lugar del mercado nacional**.



**Grupo Financiero Banorte,
es una institución financiera**

líder en México

**y con la mejor diversificación de negocio.
Opera bajo un modelo de banca universal;
ofrece una amplia variedad de
productos y servicios a través de sus
diferentes subsidiarias.**



Seguros

Seguros Banorte registró **crecimiento anual de 15% en utilidades y 4% en primas.**

Alcanzó un **ROE de 51%.**

5° lugar en utilidades y 9° lugar en primas del sector asegurador.

Reducción de 10 pb en el índice de siniestralidad en el ramo de Autos.

Implementación del Net Promoter Score para conocer el grado de recomendación y satisfacción de nuestros clientes.

Implementación del Centro de Atención y Soporte para optimizar la interacción con el cliente y los intermediarios.

Mejoras a los productos enfocados en la venta cruzada y coberturas.



Pensiones

Cuarta unidad de negocio generadora de utilidades dentro de GFNorte, con **utilidades por \$1,030 mdp.**

Más de **135 mil clientes** pensionados.

Líder en el mercado, con más del 40% de las resoluciones subastadas por los institutos de seguridad social.

Lanzamiento de la **oficina móvil para ejecutivos de servicio**, que ofrece la integración y certificación del expediente en medio electrónico; fortalecimiento de identidad a través de medios biométricos.

La mayoría de los clientes están registrados con **firma de voz.**

Implementación del Net Promoter Score para conocer el grado de recomendación y satisfacción de nuestros clientes.



Afore

El saldo administrado cerró en más de \$800 mil mdp, de los cuales 9% corresponden al producto de pensiones privadas y 91% a cuentas individuales.

Contamos con **más de 8 millones de clientes**, de los cuales cerca del 15% pertenece al segmento Preferente y concentran casi la mitad del saldo total administrado.

La agencia independiente de **calificación** de fondos Morningstar elevó el rating para Afore XXI Banorte **de neutral a BRONCE.**

Afore XXI Banorte fue la primera en la industria mexicana en adherirse a los **Principios de Inversión Responsable.**

Migración del sistema de Siefors Básicas a **Fondos Generacionales.** Con este cambio, el sistema se posiciona a la vanguardia de los modelos de gestión de fondos para el retiro en el mundo.

Banca Minorista: Operaciones de ahorro, inversión y crédito para personas físicas y PyMEs, con productos financieros que cumplan con sus necesidades en el momento adecuado y a través de los canales de su preferencia.

Banca Mayorista: Dirige y administra estrategias relacionadas con gestión de Casa de Bolsa, Tesorería y Mercado de Capitales, Empresas y Gobierno, además de realizar la planeación comercial de los productos de estas entidades.

Seguros: Servicios de protección y previsión en los ramos de autos, gastos médicos y vida, entre otros.

Pensiones: Custodia, invierte y administra el ahorro de los trabajadores, para asegurar su patrimonio a la llegada de su retiro laboral.

Afore XXI: Administradora de fondos para el retiro, cuyos objetivos son abrir, administrar y operar cuentas individuales de los trabajadores, así como recibir, individualizar y canalizar los recursos de las subcuentas que las conforman en los términos de las leyes de seguridad social, además de administrar sociedades de inversión.

Fundación Banorte: Brazo social y vínculo con la comunidad de GFNorte, mediante el cual realizamos inversiones sociales para mejorar la calidad de vida de personas en situación de vulnerabilidad y poblaciones marginadas.

Utilidad de subsidiarias

	2017	2018	2019
Banco Mercantil del Norte	18,012	24,337	26,994
Casa de Bolsa Banorte	691	851	869
Operadora de Fondos Banorte	281	347	390
Ahorro y Previsión	4,943	5,742	6,556
Afore XXI Banorte	1,284	1,256	1,609
Seguros Banorte	2,775	3,434	3,918
Pensiones Banorte	882	818	1,030
Arrendadora y Factoraje Banorte	771	861	957
Almacenadora Banorte	42	17	3
Sólida Administradora de Portafolios	-963	-793	-172
GF Banorte (Controladora e Ixe Servicios)	130	556	931
Utilidad neta total	23,908	31,958	36,528

Cifras en millones de pesos.

Estructura GFNorte

Banco Mercantil del Norte, S.A.	98.26%
Almacenadora Banorte, S.A. de C.V.	99.99%
Operadora de Fondos Banorte-Ixe, S.A. de C.V.	88.84%
Sólida Administradora de Portafolios, S.A. de C.V. SOFOM	99.72%
Arrendadora y Factoraje Banorte, S.A. de C.V. SOFOM	99.98%
Casa de Bolsa Banorte, S.A. de C.V.	99.99%
Ixe Servicios, S.A. de C.V.	99.99%
Banorte Ahorro y Previsión, S.A. de C.V.	99.99%

Gobernanza corporativa

102-18 / 102-20 / 102-22 / 102-23 / 102-24 / 102-26 / 102-27 / 102-28 / 102-29 / 102-30 / 102-35 / 102-36 / 405-1

Grupo Financiero Banorte se ha posicionado con liderazgo mundial en mejores prácticas de gobernanza corporativa y sustentabilidad en instituciones financieras; esto nos ha otorgado el reconocimiento de organismos mexicanos e internacionales.

En GFNorte, la gestión de la gobernanza corporativa corresponde al Consejo de Administración y a todo el equipo directivo; su propósito es alinear nuestras políticas y órganos con las mejores prácticas internacionales, asegurando que estos cumplan en todo momento con la regulación aplicable pero, sobre todo, que velen por los derechos e intereses de los accionistas.

El Consejo de Administración es el órgano de gobierno del Grupo Financiero Banorte encargado de realizar las acciones necesarias para asegurar una sana gobernanza corporativa, salvaguardando los intereses de accionistas, clientes, colaboradores, proveedores y comunidades.

En GFNorte estamos siempre un paso adelante. Durante 2018, se aprobó una política para fomentar la igualdad entre hombres y mujeres al interior del Consejo de Administración. 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, para propiciar un ambiente de trabajo inclusivo, de respeto y libre de discriminación.

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.



Grupo Financiero Banorte
se ha posicionado con
liderazgo mundial
en mejores prácticas de
gobernanza corporativa
y sustentabilidad en
instituciones financieras.

Para determinar la retribución a los miembros del Consejo de Administración de GFNorte se cuenta con la asesoría de una firma especializada en el tema, a fin de alinear dicha retribución a las prácticas corporativas internacionales.

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, y que se implementen 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 de sus operaciones; a la originación, el procesamiento y la divulgación de su información contable y financiera, a la relación con sus inversionistas, clientes y proveedores y al cumplimiento de la normatividad aplicable.

El Código de Conducta de GFNorte establece que los miembros del Consejo de Administración, funcionarios y colaboradores deberán cuidar que las actividades y negocios que realicen salvaguarden los recursos

naturales de las comunidades donde tienen presencia, 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 su parte, la Asamblea General de Accionistas, al ser el órgano supremo de la Sociedad, revisa, y, en su caso, aprueba de manera anual el Informe del Consejo de Administración y el Informe del Director General, de conformidad con la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras. Asimismo, este último informe incluye aspectos en materia ambiental y social que se gestionan a través del Comité de Sustentabilidad.

Consejo de Administración

Actualmente, el Consejo de Administración está integrado por 14 miembros, entre ellos, una mujer. Del total, 10 son independientes, es decir 71%, lo cual supera el 25% establecido en la regulación aplicable y el 60% recomendado por las mejores prácticas corporativas internacionales. Cada miembro propietario cuenta con un suplente, de acuerdo con la legislación mexicana.

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.

Promedio de asistencia en el Consejo de Administración: **92.85%**

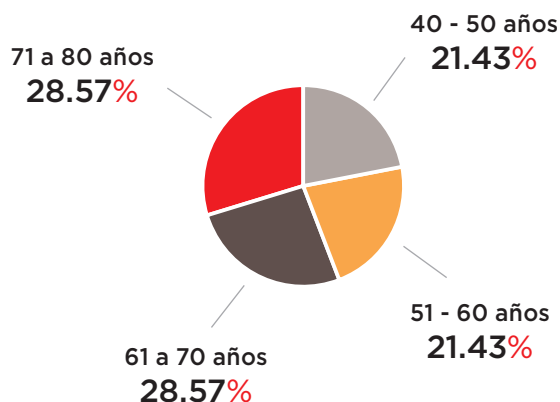
Consejo de Administración

	Consejeros Propietarios	Inicio en la empresa como Consejero
1	Carlos Hank González	Propietario y Presidente
2	Juan Antonio González Moreno	Propietario
3	David Juan Villarreal Montemayor	Propietario
4	José Marcos Ramírez Miguel	Propietario
5	Everardo Elizondo Almaguer	Propietario Independiente
6	Carmen Patricia Armendáriz Guerra	Propietario Independiente
7	Héctor Federico Reyes Retana y Dahl	Propietario Independiente
8	Eduardo Livas Cantú	Propietario Independiente
9	Alfredo Elías Ayub	Propietario Independiente
10	Adrián Sada Cueva	Propietario Independiente
11	David Peñaloza Alanís	Propietario Independiente
12	José Antonio Chedraui Eguía	Propietario Independiente
13	Alfonso de Angoitia Noriega	Propietario Independiente
14	Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario Independiente

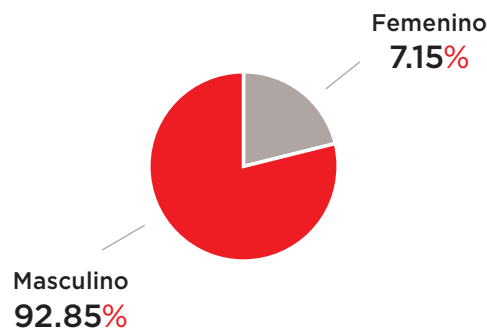


Para más detalle consultar: <https://investors.banorte.com/es/governance/board-of-directors>

Composición del Consejo de Administración por rango de edad



Composición del Consejo de Administración por género



Comités de apoyo al Consejo de Administración

Entre las facultades del Consejo de Administración, se encuentra la de establecer las reglas sobre la estructura, organización, integración, funciones y facultades de, entre otros, los Comités internos que estime necesarios, así como nombrar a sus integrantes. Mediante estos comités internos y según la competencia de cada uno de ellos, el Consejo de Administración da seguimiento a los principales riesgos a los que está expuesta la sociedad y las entidades financieras integrantes del grupo.

Con base en lo anterior, se han establecido comités de apoyo al Consejo de Administración que están integrados por miembros independientes del Consejo y, algunos de ellos, por funcionarios de la propia institución, de conformidad con la regulación aplicable.

El Comité de Auditoría y Prácticas Societarias sesiona de manera ordinaria 12 veces al año y, de manera extraordinaria, las veces que resulte necesario; el Comité de Políticas de Riesgo se reúne en 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: 89%
- Comité de Políticas de Riesgo: 93.17%
- Comité de Recursos Humanos: 71.49%
- Comité de Nominaciones: 100%



Para más detalle consultar:

<https://investors.banorte.com/es/governance/support-committees-to-the-board-of-directors>

El Consejo de Administración es el órgano supremo de supervisión de la gestión de GFNorte, así como la entidad que toma las acciones necesarias para asegurar

una sana gobernanza corporativa,

salvaguardando los intereses de accionistas, clientes, empleados, proveedores y las comunidades a las que sirve.

Principales Funcionarios de Grupo Financiero Banorte

Nombre completo	Puesto
José Marcos Ramírez Miguel	Director General Grupo Financiero
José Armando Rodal Espinosa	Director General Banca Mayorista
Carlos Eduardo Martínez González	Director General de Banca Comercial
Fernando Solís Soberón	Director General Ahorro y Previsión
José Francisco Martha González	Director General Medios de Pago, Banca Digital y Tecnología
Rafael Arana de la Garza	Director General Finanzas y Operaciones
Carlos de la Isla Corry	Director General de Administración de Riesgo y Crédito
Javier Beltrán Cantú	Director General de Administración y Recursos Humanos
Héctor Ávila Flores	Director General Jurídico y Fiduciario
Isaías Velázquez González	Director General Auditoría
Carlos Alberto Rojo Macedo	Director General de la Oficina de Presidencia
Sergio García Robles Gil	Asesor Presidencia Consejos Regionales

Compensación variable de la alta dirección

La alta dirección comprende al Director General, sus reportes directos y, a su vez, los reportes directos de estos, 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 en 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.

El plan de compensación variable establece los objetivos financieros específicos a cumplir de forma anual hasta 2020.

Entorno macroeconómico**Banorte como aliado estratégico de México**

México se ha convertido desde hace varios años en un importante imán de inversiones de capital y desarrollo de clústeres industriales de gran calado, debido a su ubicación geográfica estratégica, capital humano, planeación de largo plazo y un marco macroeconómico relativamente estable.

Los estados con mayor grado de involucramiento en este proceso son aquellos que, en los últimos años, han registrado las tasas de crecimiento más elevadas. Esto resulta fundamental en un mundo tan cambiante como el que vivimos. Por ejemplo, el año anterior fue un hito para la dinámica comercial en el mundo desde hace mucho tiempo, probablemente desde que China entró a la Organización Mundial de Comercio en 2001, debido al efecto negativo que generaron las tensiones entre Estados Unidos y China sobre las inversiones, la actividad económica y las expectativas. Este fue uno de los factores que afectaron también al crecimiento de México en 2019. Sin embargo, también vale la pena resaltar que nuestro país logró registrar un incremento de 7.8% en la inversión extranjera directa al tercer trimestre de 2019 respecto a lo observado en el mismo periodo de 2018, siendo los sectores manufacturero, financiero y comercial los más relevantes ante la menor incertidumbre sobre el proceso de negociación de un nuevo tratado comercial en Norteamérica.

En este contexto, la reciente ratificación del T-MEC por parte del gobierno de Estados Unidos ha generado una mayor confianza en la relación comercial entre México,

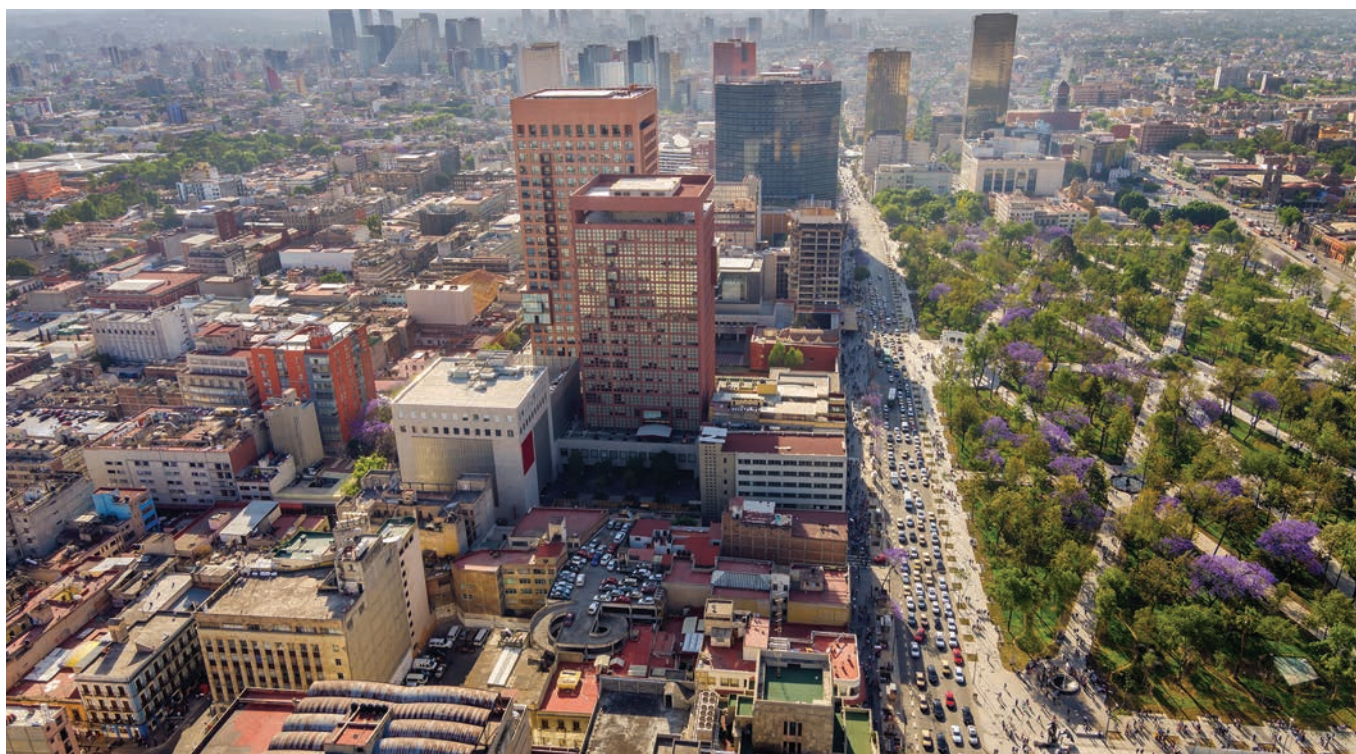
Estados Unidos y Canadá en los próximos años. Si bien se avecinan tiempos complejos en términos económicos, políticos y sociales en el panorama internacional, México podría enfrentarlos de una manera adecuada y aprovechar las oportunidades del nuevo panorama global.

Hoy el mundo enfrenta fuertes cambios de paradigma y consideramos de extrema relevancia no solo identificarlos, sino actuar en consecuencia de manera oportuna y estratégica. Por una parte, el avance tecnológico de la Cuarta Revolución Industrial ha generado choques disruptivos en muchas industrias y en la interacción cotidiana de la gente. Este puede convertirse en un reto para la banca, pero también para la gran mayoría de los sectores que componen el PIB en México. Asimismo, el orbe enfrenta un cambio de paradigma demográfico, con *millennials* (nacidos entre 1981 y 1996) y *centennials* (de 1997 de adelante) que conforman 51% del total de la población mundial. Esto ha traído consigo cambios en los esquemas políticos, sociales, culturales, así como en los patrones de consumo y experiencia del cliente. No podemos dejar de lado los cambios ambientales y sociales, los cuales representan una responsabilidad importante para todos nosotros. En este sentido, México tendrá que apostar a una visión más estratégica para sortear estos cambios de paradigma y aprovechar las oportunidades que éstos generan. Es bajo este escenario que GFNorte mantendrá su fuerte compromiso con México para continuar siendo un aliado estratégico.

Dentro de esta visión estratégica, hemos reconocido y asimilado el débil desempeño de la economía mexicana en 2019, explicado principalmente por: (1) la típica

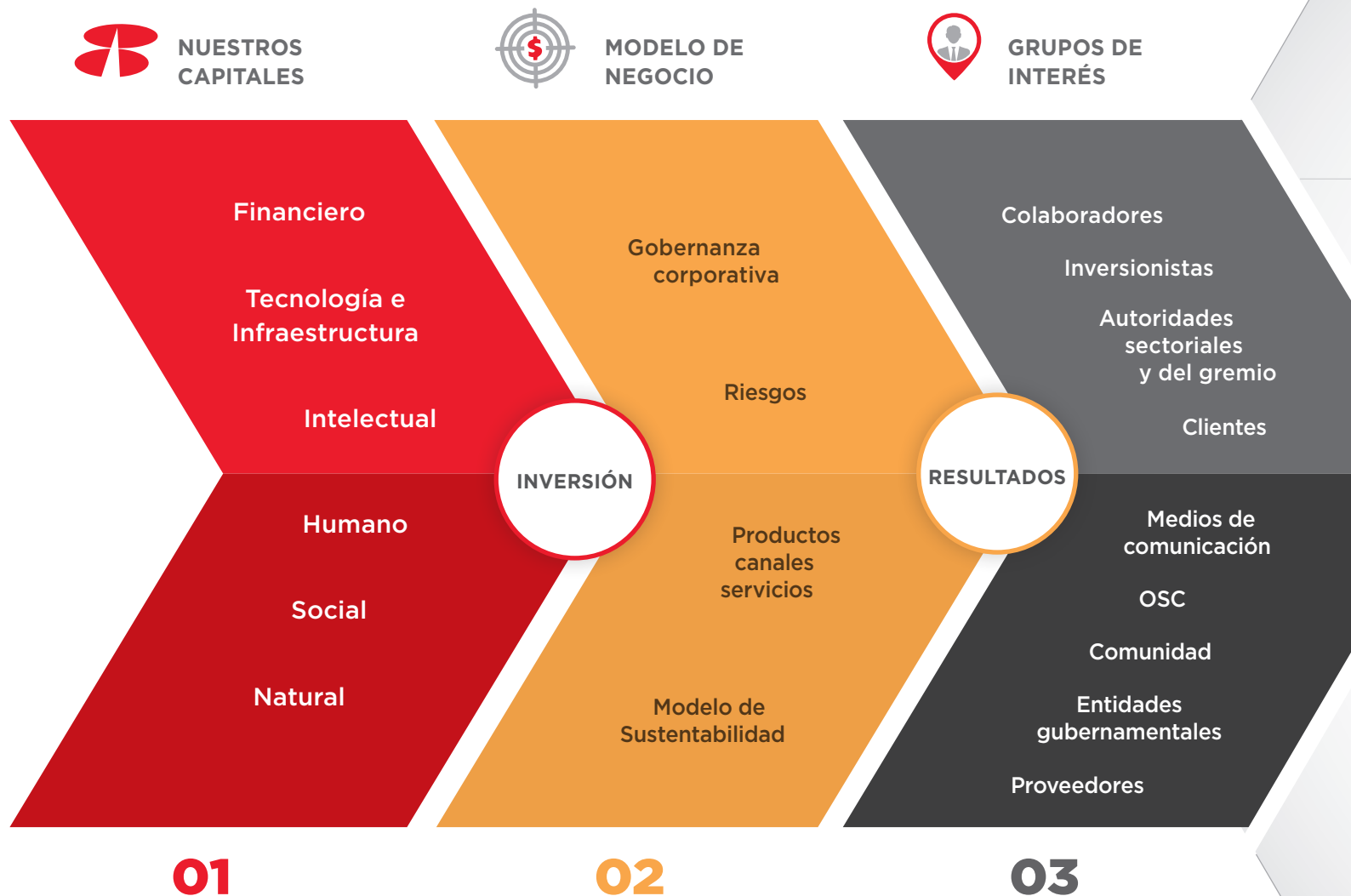
moderación asociada al primer año de una nueva administración federal, lo cual impacta tanto a la inversión pública como a la privada; (2) una serie de choques temporales —incluyendo el retraso en el abasto de combustibles, algunas huelgas en nuestro país y en el extranjero, bloqueos de vías férreas en Michoacán y la suspensión de proyectos de construcción en la CDMX; y (3) incertidumbre comercial que afecta mayormente al sector manufacturero, en un contexto de tensiones entre Estados Unidos y China, renovadas amenazas de aranceles a México de Estados Unidos y dificultades para la aprobación del T-MEC.

Para 2020, estimamos un crecimiento de 0.8%, con riesgos más balanceados. Creemos que la mejoría respecto al año pasado estará apoyada por diversos factores, incluyendo menor incertidumbre —especialmente en el frente comercial tras la ratificación del T-MEC en Estados Unidos— que podría impulsar la confianza empresarial. Además, creemos que la primera fase del plan de infraestructura ayudará a reactivar la inversión privada. Por otro lado, la típica desaceleración del primer año de una nueva administración no estará presente, lo que sería positivo en términos del gasto público en infraestructura —incluyendo el inicio de la construcción de algunos proyectos clave. Esperamos que el consumo se acelere moderadamente (1.2% a/a), soportado por mayores salarios —incluyendo el incremento de 20% al salario mínimo—, inflación bien comportada y la consolidación de algunos programas sociales como principales catalizadores. Por último, vemos las políticas monetaria y fiscal como menos restrictivas en el margen.



CREACIÓN DE VALOR

102-4



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

Medimos las aportaciones de cada uno de estos capitales 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.

Principales indicadores de valor agregado para nuestros grupos de interés:

\$236 mdp
inversión en
capacitación y desarrollo

\$2 mdp
recursos movilizados
Ayudamos

20.1%
ROE Banorte

39.06%
índice de eficiencia

\$51 mdp
donativos
Fundación Banorte

\$6,041 mdp
remuneraciones
al personal

Más de
138 mil
seguidores en
redes sociales

1,182
sucursales
8,919
cajeros automáticos

17.98 GJ
consumo de energía
por empleado

Valor de marca
\$1,745 mdd

166,505
terminales punto
de venta

104,566
videoconferencias
realizadas

\$583,577 mdp
financiamiento programas
de apoyo a PyMEs

30,167
colaboradores
de planta
Ahorro de agua de
8.36%

Intensidad de
emisiones de tCO₂e
por colaborador:
2.39

Diálogo con grupos de interés

102-40 / 102-42 / 102-43 / 102-44 / 102-46



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

Gobernanza corporativa; 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 y Gobernanza corporativa**



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 la 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

Materialidad

102-47

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.

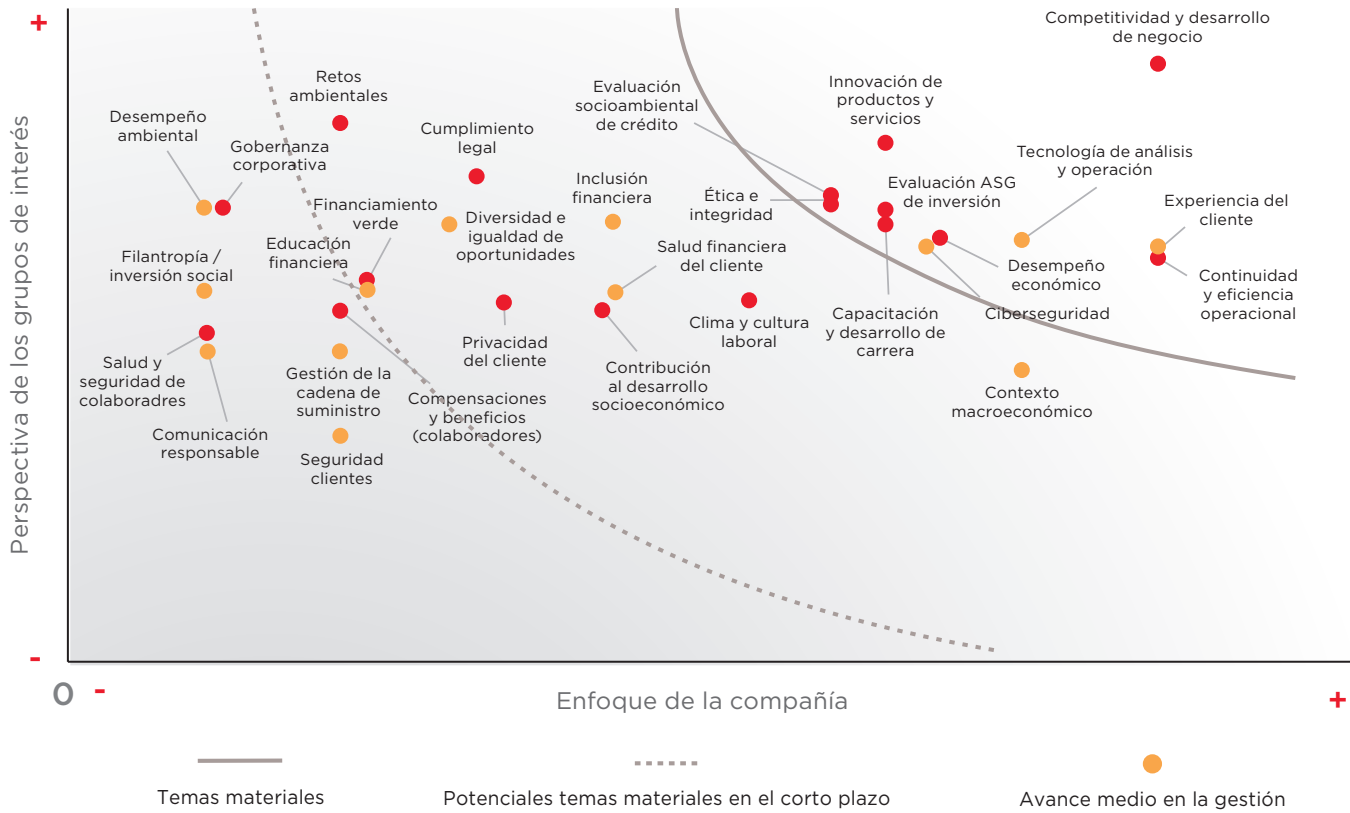
Además, analizamos documentos sectoriales para obtener una visión global del sector financiero, los temas señalados por pares, nuestras apariciones en prensa y las prioridades para México plasmadas en la Agenda 2030.

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.

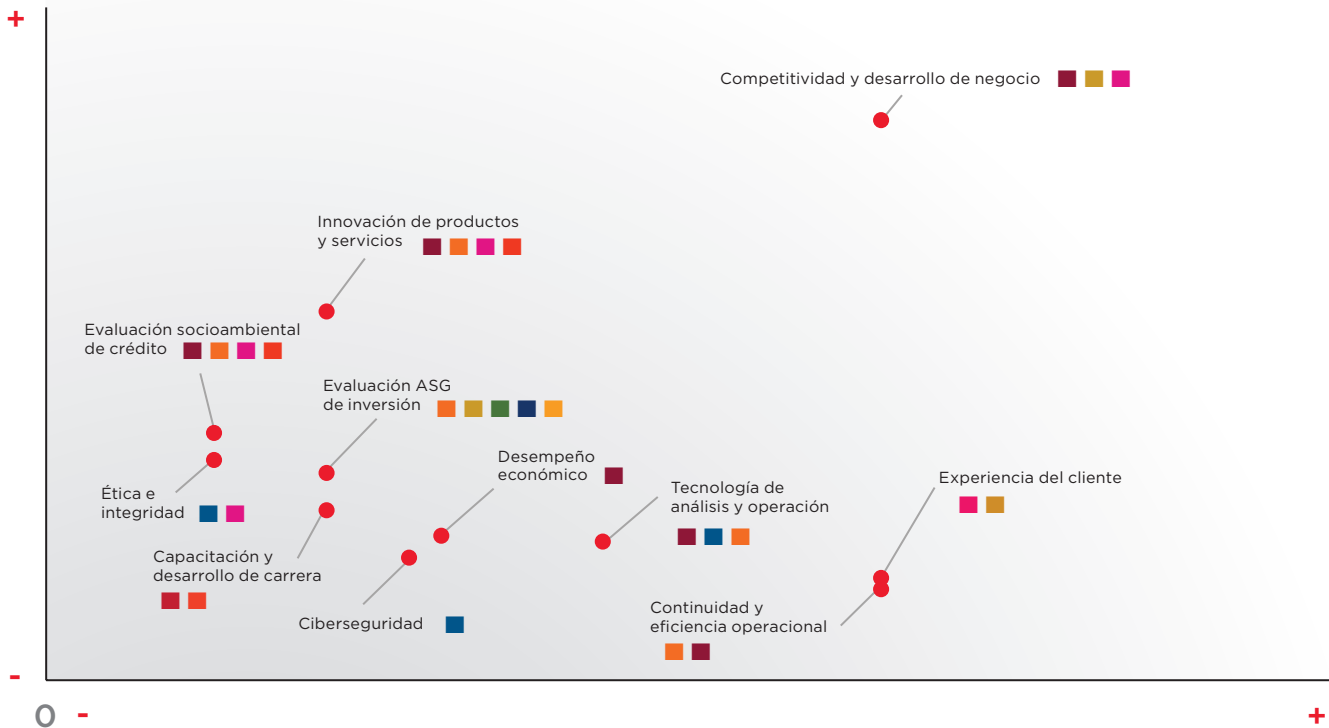


Nuestro ejercicio de
materialidad
nos permite evaluar nuestras
capacidades para crear valor y
minimizar nuestros impactos.

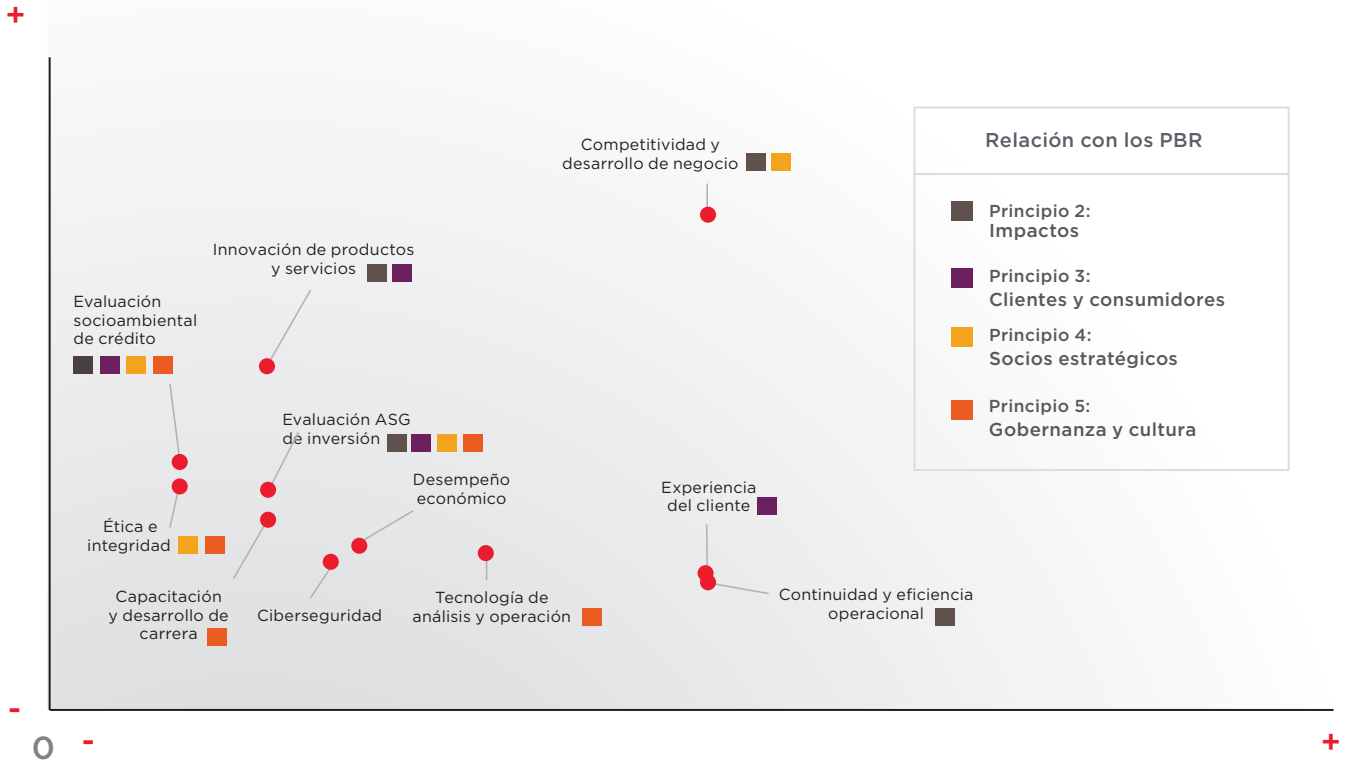
Matriz de materialidad Banorte



Relación de materialidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible



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



Contribución de Grupo Financiero Banorte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO

Propuesta de valor

102-2 / 102-6 / 102-7 / 416-1

La forma en que concebimos la Banca Digital y los medios de pago ha cambiado drásticamente en la última década, y la irrupción de móviles ha sido un factor fundamental para esta transformación.

Debido a la velocidad con la que suceden los cambios tecnológicos, los clientes han disminuido su capacidad de asombro y demandan cada vez más altos niveles de servicio, lo que ha provocado que la banca se esfuerce constantemente en innovar y ofrecer soluciones muy competitivas que cubran las altas expectativas de los clientes.

En Banorte, siendo conscientes de que nuestros clientes tienen necesidades muy particulares, trabajamos arduamente en evaluar las tendencias tecnológicas y

de mercado para poner a su disposición diversas soluciones que les permitan tener una experiencia de uso ágil y natural.

Reconocemos que las nuevas generaciones representan al mismo tiempo un reto y una oportunidad para seguir aportando nuestro ingenio en busca de la evolución. No obstante, esto no excluye las posibilidades que brindamos a los clientes que prefieren lo tradicional. En GFNorte trabajamos para que, sin importar su edad, género o preferencias de consumo, nuestros clientes tengan siempre a su disposición soluciones para cubrir sus necesidades financieras y de pagos.

Teniendo como principal objetivo la satisfacción de nuestros clientes, establecimos como marco de referencia cuatro elementos básicos:

1

Seguridad

La confianza es un elemento fundamental en la relación entre GFNorte y sus clientes, por lo que al proveer un ecosistema de productos y canales seguros logramos reforzar nuestra relación.

3

Propuesta de valor

Entendiendo las necesidades y los deseos de nuestros clientes nos esforzamos por entregar propuestas diferenciadas y de gran utilidad.

2

Conocimiento de nuestros clientes

Escuchando a nuestros clientes, estudiando sus preferencias y conociendo sus necesidades, establecemos acciones enfocadas en cubrir sus expectativas.

4

Participación de mercado

Al brindar un servicio fundado en la confianza y prioridades de nuestros clientes, aspiramos a ser la mejor opción para cada vez más personas en el mercado.

Dado lo anterior, podemos resumir nuestros logros de la siguiente forma.

Nuestros logros

Participación de mercado en medios de pago

La adopción de nuevas tecnologías ha impulsado la diversificación de los métodos de pago; en Banorte innovamos constantemente para ofrecer estos beneficios a nuestros clientes.



3^{er} lugar

16% Adquirente
participación por
comercios afiliados

4^o lugar

10% Tarjeta de crédito
participación de cartera

4^o lugar

13% Depósitos
participación en saldo

Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Nuestro portafolio

Seguridad en nuestros productos

Seguridad en nuestras tarjetas

Buscado fortalecer la protección de los recursos de nuestros clientes, habilitamos el NIP (firma electrónica) como un nuevo factor de autenticación en el uso de las tarjetas de crédito y débito en terminales punto de venta (TPV), en sustitución de la firma autógrafa. Durante el año, habilitamos más de 10 millones de plásticos con NIP y redujimos el fraude en más de \$60 mdp.

Manejo de la estrategia de fraudes

Grupo Financiero Banorte es líder en la promoción de pagos en comercio electrónico en México.

Con menos de 1% de fraude en las transacciones con tarjeta presente, continuamos monitoreando, ajustando y reduciendo las actividades fraudulentas en el espacio de comercio electrónico, con las últimas herramientas y plataformas de inteligencia artificial y *machine learning*.

Estos esfuerzos han mejorado la experiencia de nuestros clientes en el punto de venta, al aumentar la confianza para usar su tarjeta de crédito Banorte de forma constante. En este sentido, logramos un crecimiento interanual superior al 5% en transacciones y de más del 30% en el gasto de comercio electrónico,

lo cual representa el camino para que las tarjetas de crédito Banorte sean la preferencia del cliente en los próximos años.

Nuestra propuesta de valor

Banca electrónica y Banorte Móvil

Adoptar nuevas tecnologías y ofrecer herramientas de autoservicio es prioritario para hacer frente al entorno cambiante y a las necesidades de nuestros clientes; por ello este año desarrollamos funcionalidades para la banca digital con énfasis en la aplicación móvil. Brindamos herramientas de autoservicio a más de 4 millones de clientes digitales, y ofrecimos servicios digitales innovadores como la contratación de nuevos productos de inversión y crédito, y el uso de medios de pago como la tarjeta digital.

Fortalecimos nuestra aplicación con funcionalidades como:

► Consulta estatus de entrega y activación

Agregamos valor al permitir activar con un clic la tarjeta una vez recibida. El impacto de este beneficio, en conjunto con estrategias de comunicación multicanal, se refleja en el volumen de activaciones realizadas a través de nuestra banca digital.



125% más activaciones.



► Generación de NIP

Para facilitar al cliente la adopción del NIP en sus compras con tarjeta de crédito y débito, habilitamos la opción de asignar un NIP a la tarjeta desde la banca digital.

¡Listo! compra más seguro con tu NIP.

► Disposición del crédito en efectivo



A través de la aplicación, el cliente puede disponer de la línea de su tarjeta de crédito, depositando directamente en su cuenta de depósitos de manera sencilla, rápida y segura. Desde el lanzamiento de esta funcionalidad, se realizaron más de 70 mil disposiciones a través de la banca digital, y cerca de la tercera parte de transacciones fueron disposiciones en ventanilla.

Con esta implementación, así como con otros esfuerzos como el incremento de cajeros Banorte y las campañas de adopción de NIP, logramos reducir las disposiciones realizadas en sucursal.

15% disposiciones migradas de sucursal a banca móvil.

► Compras diferidas a plazo (con o sin intereses)



Obtuvimos un crecimiento en volumen de transacciones y en monto con más de 90 mil clientes únicos.

Más de 40% del total de diferimientos por canal digital.

► Cargos no reconocidos



Implementamos mejoras que permitieron responder de manera inmediata a cargos no reconocidos que se pueden dictaminar sin documentación adicional y a aquellos que se operaron con doble factor de autenticación.

Recibimos alrededor de 20 mil aclaraciones asociadas a las tarjetas de débito y crédito.

Más del 80% se respondieron de forma inmediata.

► Programas de portafolio



Impulsamos el crecimiento de las campañas de portafolio. En 2018 solo ofrecíamos aceptación de incrementos de línea a través de banca digital; a partir de este año sumamos a la oferta otras campañas como transferencia de saldos y cheques de conveniencia. La aceptación a través de canales digitales para incremento de línea de crédito representa más del 60% del total.

De las aceptaciones en campañas con afectación monetaria, cerca del 20% se dieron en canales de autoservicio.

► Tarjeta digital



En 2013 fuimos el primer banco en ofrecer un medio de pago diseñado para uso en comercio electrónico con la herramienta Pago Móvil. Continuamos innovando la oferta de medios de pago para mantener la seguridad en las transacciones digitales sin presencia de la tarjeta, por lo que robustecimos nuestra herramienta de pagos para e-commerce, generando la tarjeta digital con CVV dinámico como doble factor de autenticación. Este elemento nos permitió mitigar el riesgo de fraude al generar un nuevo valor que cambia con cada transacción y solo permite realizar la compra una vez.

5 veces más transacciones con tarjeta digital.

► Colocación en canales digitales

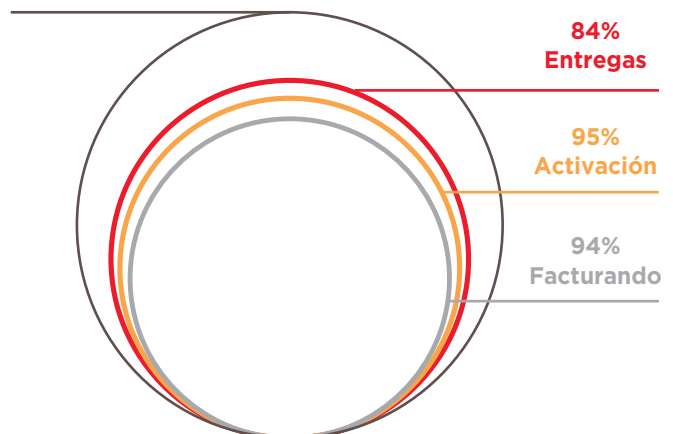


La estrategia de diversificar los canales alternos de colocación de tarjeta de crédito a clientes Banorte, privilegiando la experiencia del cliente, se consolidó con el despliegue de funcionalidades en la banca electrónica (Banca en Línea y Banorte Móvil) que ahora nos permiten una colocación *paperless* y de autoservicio total.

Colocamos más de 20 mil cuentas nuevas por canales digitales.

Más del 80% fueron por Banorte Móvil y casi el 20% por Banca en Línea.

Más de 20 mil cuentas nuevas



La colocación de cuentas nuevas en esquema digital representa una reducción de más de 70% en costos asociados a la contratación, en comparación con la red de sucursales, lo que nos permite transferir este ahorro al cliente como un beneficio integrado en la oferta comercial.



► Colocación cuentas nuevas prospectos

Desplegamos en nuestro portal la funcionalidad para que prospectos interesados en Banorte puedan ser clientes del banco contratando una tarjeta de crédito. A diferencia de lo que ofrece la industria, nuestra herramienta es muy sencilla y competitiva, ya que el posible cliente recibe el resultado de su solicitud en tiempo real.



► Colocación tarjetas adicionales

A partir del último trimestre, ofrecimos a nuestros clientes titulares de tarjeta de crédito la alternativa de contratar una tarjeta adicional por medio de su banca electrónica o Banorte Móvil.

Las funciones ya disponibles para nuestros clientes representan un nuevo camino para cubrir sus necesidades, por lo que mantenemos la firme convicción de incrementar la penetración de pagos y servicios digitales en nuestra base de clientes.

Conociendo a nuestros clientes

Ofertas personalizadas

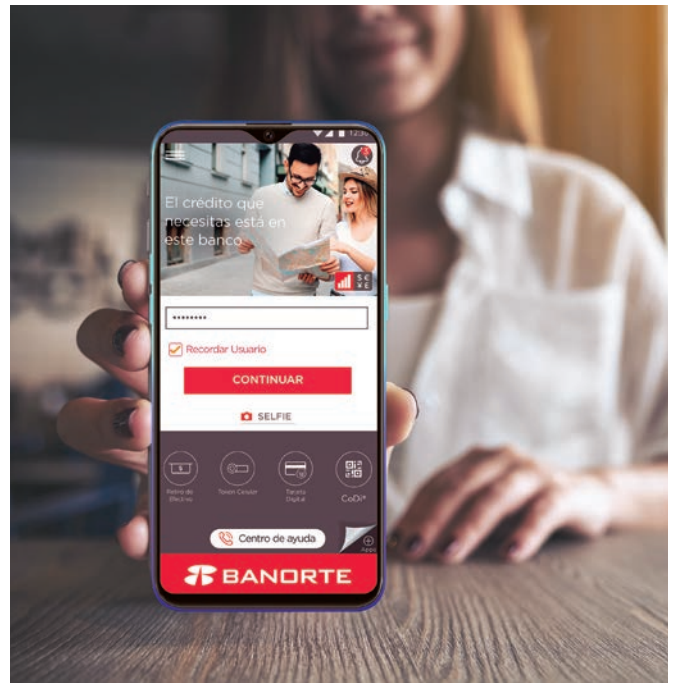
Estudiamos la transaccionalidad, temporalidad y preferencias de uso de nuestros clientes, con el propósito de brindarles ofertas personalizadas que sean relevantes y que les permitan aprovechar al máximo los beneficios de su cuenta, buscando ser su primera opción como medio de pago.

► Comercio electrónico

En años recientes, el comercio electrónico ha destacado sobre el comercio tradicional por permitir llegar cada vez más a un mayor porcentaje de la población. Por esta razón, enfocamos esfuerzos en conocer las preferencias y necesidades de nuestros clientes respecto a este canal. Actualmente más del 40% de nuestros clientes con facturación han realizado al menos una compra en comercio electrónico.

► Experimentación conductual

Aplicamos los principios de la “economía conductual” o “economía del comportamiento” a través de experimentos que buscan identificar los factores que influyen en el proceso de toma de decisiones de nuestros clientes. Estos aprendizajes nos permitirán desarrollar estrategias más eficaces para servirlos mejor.



► Multiwaving

Para incrementar la entrega y el primer uso de las tarjetas, desarrollamos modelos de segmentación y de propensión de clientes, ofreciéndoles una variedad de promociones; el propósito es generarles una mejor experiencia desde el principio de su relación con Banorte.

Con estos modelos, el primer uso de la tarjeta de crédito aumentó más de 10%, en comparación con el grupo de control en los 90 primeros días a partir de la apertura de la tarjeta. En el caso de la tarjeta de débito, el incremento fue menor al 5%, en comparación con el grupo de control.



Enfocamos esfuerzos en conocer las preferencias y necesidades de nuestros clientes de comercio electrónico, para poder atenderlos mejor.

Valor agregado - programa de lealtad

Con el objetivo de reconocer a nuestros clientes, continuamos impulsando el programa Recompensa Total Banorte (RTB), el cual representa un eje estratégico para el negocio de tarjeta de crédito, al ser una herramienta con un gran potencial para lograr diferenciación en el mercado.

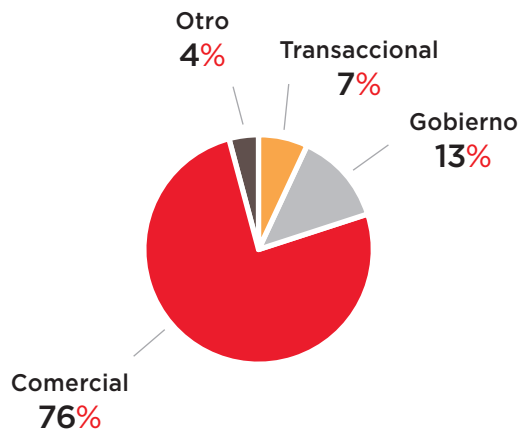
Por primera vez en Banorte, a partir de septiembre habilitamos la posibilidad de que el cliente pague su compra con puntos directamente en la terminal punto de venta de comercios seleccionados (*instant award*).

Depósitos

Hemos trabajado en proporcionar una oferta de valor completa acorde a las necesidades del mercado, incentivando a que más personas y entidades depositen su confianza eligiendo uno de los instrumentos de depósito bancario que desarrollamos para ellos.

Al cierre del año, registramos depósitos por más de \$600 mil mdp, lo que nos compromete a trabajar aún más, potencializando nuestros productos y servicios para posicionarnos en la preferencia de las familias mexicanas.

Composición saldo



Para personas físicas tenemos una oferta muy completa de productos de depósitos, como la Cuenta Enlace Personal, que da acceso a todos los canales del banco.

Seguimos trabajando para convertirnos en el mejor banco digital, facilitando las actividades de autoservicio de nuestros clientes, reduciendo costos y optimizando operaciones.

Adicionalmente, teniendo en cuenta el empoderamiento y la relevancia del papel de la mujer en la sociedad, contamos con una oferta integral de productos y servicios pensados para ellas, como la **Cuenta Mujer Banorte**, que les otorga beneficios adicionales sin costo: asistencias en el hogar, médica y legal, así como seguros de protección para enfermedades graves y de vida.

Comprometidos con proteger la información de nuestros clientes, desplegamos comunicación a usuarios que aún recibían su estado de cuenta de manera impresa para migrarlos al esquema *paperless*, lo cual ha generado una importante reducción de costos y un impacto positivo al medio ambiente.

Por otro lado, acompañamos al gobierno en su labor de compromiso social otorgando cuentas de depósito con tarjetas de débito genéricas que permiten un manejo ordenado y transparente de los recursos ofrecidos por el gobierno. Con ello le facilitamos a la población el acceso a los servicios financieros, y contribuimos a la bancarización, motor del desarrollo económico.

Optimizamos el tiempo de apertura de cuentas para personas morales mediante la plataforma Oficina Portátil, evitando que el cliente deba trasladarse a una sucursal para ser atendido.

Adquirente

Nuestro negocio Adquirente les brinda a los comercios herramientas para realizar cobros con tarjeta, con soluciones integrales de sistemas de cobranza y, a su vez, permite incrementar los depósitos a través de la contratación de los productos del portafolio.

Gracias a nuestra infraestructura, contamos con un motor de pagos propio en el que se procesan cerca de 50 millones de transacciones mensuales. A nivel nacional contamos con más de 100 mil comercios afiliados que cuentan con alrededor de 160 mil dispositivos de diversas tecnologías. Banorte ocupa la posición número 12 a nivel Latinoamérica y número 3 a nivel nacional, de acuerdo con el reporte “Largest Merchant Acquirers Latin America 2018” publicado por *The Nilson Report*.

Hemos logrado avances significativos en el desarrollo del programa institucional Transformación del Negocio Adquirente, el cual abarca más de 10 proyectos que incrementan la eficacia de la operación y administración del negocio.

En GFNorte apostamos por tecnología propia para satisfacer las necesidades del comercio mexicano. Asimismo, desarrollamos nuevas funcionalidades de comercio electrónico e incorporamos nuevos métodos de pago como **CoDi®**.

En los últimos años hemos mantenido y mejorado los procesos para llevar a cabo alianzas con *fintechs* de todos tamaños, nacionales e internacionales, apoyando desde sus inicios el modelo agregador en México, razón por la cual somos número uno en volumen de ventas totales a nivel nacional en este rubro.

Actualmente contamos con más de 20 agregadores y 15 integradores aliados, los cuales en conjunto realizaron alrededor del 20% del volumen de ventas mensuales del portafolio de negocio Adquirente, lo cual representa un crecimiento de 80% con respecto al año anterior. Nuestras alianzas estratégicas nos han permitido un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado mexicano, al atraer y retener a nuevos afiliados, además de incrementar el número de servicios integrales ofertados.



Contamos con un motor de pagos propio en el que se procesan cerca de

50 millones de transacciones mensuales.



CAPITAL FINANCIERO

Consolidando día a día nuestras metas



Continuamos trabajando con la clara intención de convertirnos en el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos, a través de la Visión 20/20.

Utilidad neta
\$36,528 mdp
+14% vs. 2018



\$763 mdp
cartera



\$2,772 mdp
de activos en administración



\$724 mdp
depósitos



5.6%
MIN



18.5%
índice de capitalización



20.1%
ROE

Cifras relevantes

201-1

Continuamos trabajando con la clara intención de convertirnos en el mejor grupo financiero de México y para los mexicanos a través de la **Visión 20/20**. Cuatro de los cinco años transcurridos desde que planteamos esta estrategia han concluido con éxito, pero continuamos enfocados en nuestros grupos de interés.

- **Clientes**, a los que buscamos servir con mayor cercanía.
- **Inversionistas**, para quienes buscamos generar mayor valor.
- **Proveedores**, a quienes deseamos ofrecer las mejores condiciones de desarrollo.
- **Colaboradores**, enfocados en ser la mejor empresa para trabajar.



Banorte fue nombrado
Banco del Año 2019
 en México por dos reconocidas revistas internacionales, en reconocimiento a su excelencia en servicios minoristas, comerciales y de inversión.

Cifras relevantes

	2017	2018	2019
BALANCE			
Activos en administración	2,423,321	2,607,083	2,771,604
Cartera total	628,080	790,455	775,448
Activo total	1,354,147	1,620,470	1,580,010
Total depósitos	640,821	756,301	724,490
Capital contable	147,583	174,464	195,998
Índice de capitalización Banorte (%)	17.23	17.17	18.54
Valor de marca Banorte (millones de dólares)	1,441	1,418	1,745
CALIDAD DE ACTIVOS			
Índice de cartera vencida (%)	1.99	1.68	1.65
Índice de cobertura (%)	129.16	142.08	137.74
Costo de riesgo (%)	2.18	2.31	1.98
UTILIDAD NETA	23,908	31,958	36,528
RENTABILIDAD			
Retorno sobre capital (ROE) (%)	16.98	20.28	20.06
Retorno sobre activos (ROA) (%)	1.86	2.18	2.30
Margen de interés neto (%)	5.47	5.63	5.62
Índice de eficiencia (%)	41.94	39.03	39.06

Cifras en millones de pesos.

Para mayor información consultar dictamen 2019:



<https://investors.banorte.com/es/financial-information/grupo-financiero-banorte/2019>

Resultados

GFNorte continúa reportando máximos históricos en utilidad neta a partir de la diversificación de sus negocios. Al cierre del año, se observaron logros en cada métrica establecida en los indicadores financieros y reiteramos el compromiso de seguir mejorando.

Ingresos de intereses netos

Los ingresos por intereses netos, sin seguros y pensiones, registraron un incremento anual de 8%, derivado del crecimiento de cartera —principalmente de consumo— así como de la reducción en el costo del fondeo mayorista y una mejor mezcla de depósitos. En términos de margen, el MIN sin seguros y pensiones fue de 5.6%, con incremento de 8pb en relación con el año anterior, gracias a la gestión de los costos de fondeo y a pesar de la baja en la tasa de referencia.

Por lo que respecta a los ingresos por intereses netos de seguros y pensiones, se observa un crecimiento de 5%, principalmente por más clientes e ingresos por primas (neto) y menor crecimiento en la siniestralidad.

Ingresos no financieros

Al comparar con cifras reportadas el año previo, el crecimiento de los ingresos no financieros fue de 10%. Eliminando ingresos extraordinarios en ambos periodos, con cifras recurrentes, el crecimiento registró 15%, como reflejo de mayores operaciones, transacciones y, en consecuencia, mejores ingresos por comisiones con clientes, así como mejores resultados por intermediación.

Gastos no financieros

Los gastos no financieros tuvieron un crecimiento de 8%, principalmente derivados del efecto de año completo por la fusión de mediados de 2018, así como por el crecimiento en rentas que, a partir de 2019, incluye gasto por arrendamiento de los edificios corporativos vendidos y arrendados en diciembre de 2018. Asimismo el incremento se debió a la mayor operatividad con clientes, los incrementos naturales de salarios y la amortización de proyectos de tecnología.

En consecuencia, el índice de eficiencia cerró en 39.06%; prácticamente igual que en 2018, pero con una mejoría de 34pb, medido con cifras recurrentes.

Utilidad neta

La utilidad neta del grupo alcanzó \$36,528 mdp, un incremento de 14% con respecto a 2018, medido con cifras recurrentes un crecimiento de 17% considerando como extraordinario el ingreso bruto de \$1,661 mdp por reconocimiento del efecto de conversión de Banorte USA como parte de la ganancia derivada de su liquidación. El crecimiento se debió al buen desempeño tanto de la operación del banco, como de Seguros, Pensiones y Afore. En la parte crediticia, se registró una baja en requerimientos de provisiones, debido al buen

comportamiento del riesgo de crédito, y a la aplicación de metodología interna para reservas y provisiones de productos de consumo revolviente y del portafolio de crédito comercial, la cual fue autorizada por el regulador y se utilizó a partir de este año.

Rentabilidad

El ROE fue de 20.1%, con cifras recurrentes de 19.6%, cifra 28pb superior a 2018. El ROA fue de 2.3%, con un alza respecto a 2018; con cifras recurrentes se ubicó en 2.2%, con crecimiento de 16pb en el año.

Balance

Cartera vigente

En el año se observó una baja de 2% en la cartera vigente, y el buen desempeño del último trimestre no compensó totalmente las bajas por prepagos de trimestres previos en la cartera comercial, corporativa y de gobierno. Cabe mencionar que, excluyendo la cartera de gobierno, la cartera vigente creció 2% en el año.

La cartera de consumo refleja un incremento de 7%; 11% en automotriz, 9% en hipotecario y 8% en tarjeta de crédito, lo que nos mantiene con 14.8% de participación de mercado de consumo e hipotecario.

El saldo de la cartera vigente de PyMEs mostró una reducción de 3%, reflejo de una selección rigurosa de riesgo ante un entorno de mercado de mayor incertidumbre.

Cartera vencida

El índice de cartera vencida se situó en 1.7%, una reducción ante bajas en la morosidad del portafolio de consumo y una importante baja en el saldo de créditos vencidos del portafolio corporativo.

**GFNorte continúa reportando
máximos históricos
en utilidad neta a partir
de la diversificación de
sus negocios.**



Los depósitos a plazo reflejan un crecimiento de 4%, mientras que los depósitos a la vista crecieron 6%.

Depósitos

Los depósitos a plazo reflejan un crecimiento de 4%, mientras que los depósitos a la vista crecieron 6% como resultado de estrategias enfocadas en el aumento de saldos con clientes. La preferencia en el mercado indica que los clientes se inclinan por los depósitos con rendimiento, dado el nivel de tasas reales prevaleciente.

Requerimiento de reservas y provisiones preventivas

Al cierre del año, el saldo de las reservas para cartera vencida decreció ante una importante liberación de reservas asignadas a carteras de gobierno y de desarrolladoras de vivienda. Del total de castigos, condonaciones y quitas, 71% correspondieron a la cartera de consumo, 10% a hipotecario y 19% a comercial.

El índice de cobertura de reservas se situó en 137.7%, 4.3 pp por debajo del año anterior.

Capital

El saldo del capital contable fue 12.3% superior al del año anterior; los movimientos más importantes fueron los siguientes:

- Pago de dividendos de 50% de la utilidad del ejercicio 2018.
- Pago por concepto de intereses de obligaciones subordinadas.
- Decremento de remediciones por beneficios definidos a empleados; 88% corresponde a la actualización anual por cálculo actuarial de las nuevas obligaciones del grupo.
- Incremento por valuación de títulos disponibles para la venta, resultado de la volatilidad en los precios de los activos observada en el trimestre.
- Alza en valuación de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo, por menor volatilidad en el periodo.

Cabe destacar que, en la variación anual en los resultados por valuación, se revirtió la tendencia negativa, por lo que al cierre del año, se observó una ganancia de \$1,577 mdp, de los cuales, \$673 mdp corresponden a resultados por valuación de instrumentos de cobertura de flujo de efectivo y \$1,043 mdp a resultado por valuación de títulos disponibles para la venta.

El índice de capitalización del banco se ubicó en 18.54%, con un nivel de capital fundamental de 12.73%. La razón de apalancamiento se ubicó en 10.84%.

Transparencia fiscal

207-1 / 207-2 / 207-3

Comprometidos con la transparencia en el pago de impuestos, la estrategia fiscal de GFNorte se enmarca en nuestro sistema de gobernanza corporativa, que establece las políticas, los principios y valores a los cuales nos apegamos en materia tributaria.

Para verificar el cumplimiento de las obligaciones tributarias del grupo, contamos con diversos procedimientos de control de riesgo fiscal, así como con la participación periódica del responsable de la asesoría fiscal ante los órganos de gobierno para informar de manera oportuna los principales asuntos fiscales de GFNorte y las medidas adoptadas para la gestión del riesgo fiscal.

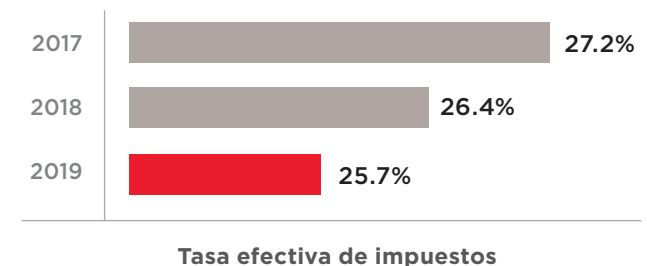
Actualmente, nuestra estrategia fiscal se basa en:

- Trabajo activo para el cumplimiento de las obligaciones fiscales con apego a la normatividad aplicable.
- Adaptación al nuevo entorno digital.
- Comunicación constante, clara y transparente con los diferentes grupos de interés acerca de los asuntos fiscales.

Impuestos a la utilidad

Conforme a la Ley de ISR, la tasa para 2018, 2019 y años posteriores es de 30%.

La conciliación de la tasa legal de ISR y la tasa efectiva expresada como un porcentaje de la utilidad antes de impuestos a la utilidad es:

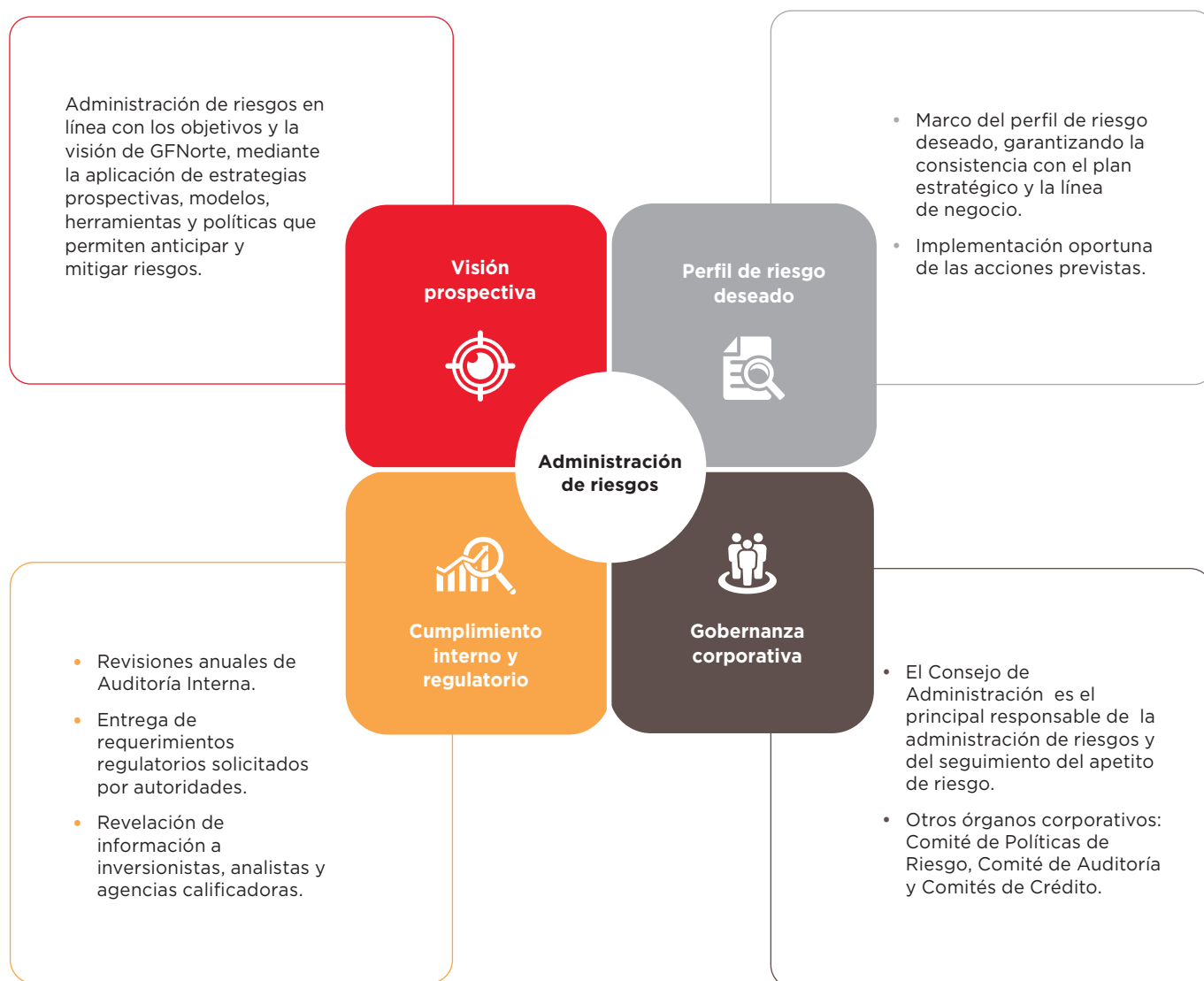


Administración de riesgos en GFNorte

La administración de riesgos es clave para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos de rentabilidad, calidad de los activos, liquidez y solvencia.

La administración de riesgos se fundamenta en su detección temprana, para anticipar posibles impactos y gestionar oportunamente las acciones de mitigación correspondientes, con base en la optimización del riesgo/rendimiento a través de modelos, herramientas y políticas que apoyan la creación de valor para los clientes, accionistas, empleados y la comunidad.

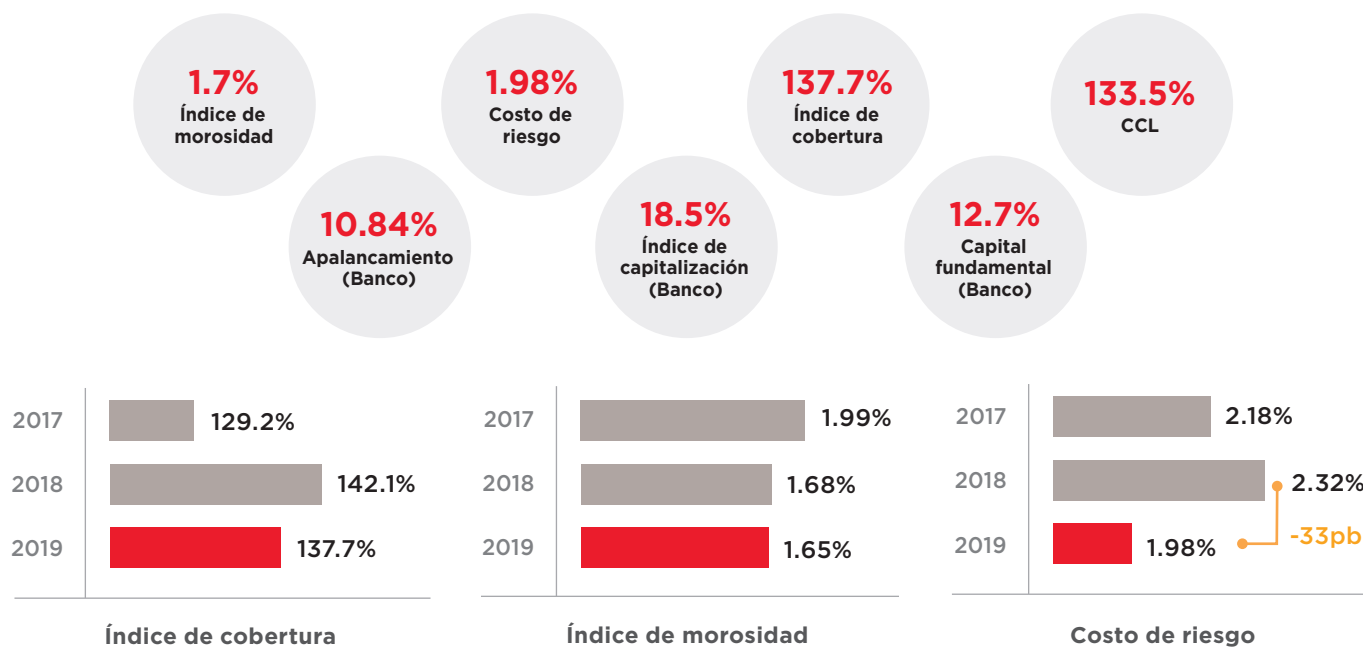
Enfoque integral de la administración de riesgos



Principales riesgos gestionados por Banorte

Tipo de riesgo		¿Cómo se gestiona?
Cuantificables	Riesgo de crédito	Riesgo de pérdidas ante la volatilidad de los ingresos, como consecuencia de la constitución de reservas por deterioro de los créditos y pérdidas potenciales por falta de pago de un acreditado o contraparte. El equipo de riesgo define estrategias y procedimientos que abarcan originación, análisis, aprobación, administración, seguimiento, recuperación y cobranza. Se gestiona a través de políticas, modelos y metodologías, tanto para el riesgo individual como de portafolio.
	Riesgo de mercado	Riesgo asociado a la volatilidad de los ingresos por cambios en las condiciones del mercado, que inciden sobre la valuación de las posiciones por operaciones activas, pasivas o causantes de pasivos contingentes, tales como tasas de interés, sobretasas, tipos de cambio, índices de precios, etcétera. Se gestiona a través de pilares fundamentales, entre los que destacan el uso de modelos y metodologías como pérdida potencial, análisis retrospectivo, análisis de sensibilidad y pruebas bajo condiciones extremas.
	Riesgo de liquidez y balance	Riesgo de liquidez: Riesgo por pérdidas ante la imposibilidad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales, por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a las obligaciones. Riesgo de balance: Riesgo derivado de impactos en el margen financiero, que se define como la diferencia entre los ingresos generados por intereses y los costos asociados a pasivos con costos financieros. Dependiendo de la estructura del balance, los movimientos en las tasas de interés pueden tener impactos positivos o negativos en los escenarios de alza o baja en tasas. Riesgo de liquidez: Se gestiona a través de pilares fundamentales, entre los que destacan indicadores clave, como el coeficiente de cobertura de liquidez (CCL), brechas de reprecio y liquidez, así como pruebas de estrés. Riesgo de balance: Se gestiona mediante un modelo de brechas de reprecio. Adicionalmente se estima la sensibilidad del margen financiero ante cambios en las tasas de interés, en un horizonte de 12 meses.
	Riesgo operacional	Riesgo de una pérdida que se origina en una desviación o un fallo en los procesos, en el personal, en los sistemas internos o bien en acontecimientos externos. Incluye los riesgos tecnológico y legal. Se gestiona mediante un sistema que registra los eventos clasificados en los distintos tipos de riesgos asociados. Asimismo, se monitorea a lo largo de toda la organización, vigilando el cumplimiento de los niveles de tolerancia aceptables definidos.
	Riesgo de concentración	Riesgo ante una pérdida atribuida a la elevada y desproporcional exposición a factores de riesgo particulares, dentro de una misma categoría o entre distintas categorías de riesgo. Se gestiona mediante políticas de diversificación de riesgo, optimizando la relación riesgo-rendimiento.
	Riesgo socioambiental	Riesgo de ocurrencia de eventos o exposiciones peligrosas que generan impactos adversos en el entorno natural y/o las comunidades, como resultado de las actividades humanas y la misma naturaleza. El riesgo socioambiental puede dar origen a riesgos de crédito, mercado, legales, operacionales y reputacionales. Se analizan los riesgos e impactos socioambientales de los créditos corporativos y empresariales con el Sistema de Gestión de Riesgos Sociales y Ambientales (SEMS), el cual identifica, categoriza, evalúa y permite el seguimiento durante el ciclo de vida del financiamiento.
No cuantificables	Riesgo reputacional	Riesgo asociado a la pérdida potencial en el desarrollo de la actividad, provocado por el deterioro en la percepción de las partes, internas y externas, sobre su solvencia y viabilidad. Se gestiona manteniendo comunicación continua con el mercado y monitoreando las tendencias y opiniones de eventos relevantes de la institución.

Indicadores clave de riesgos

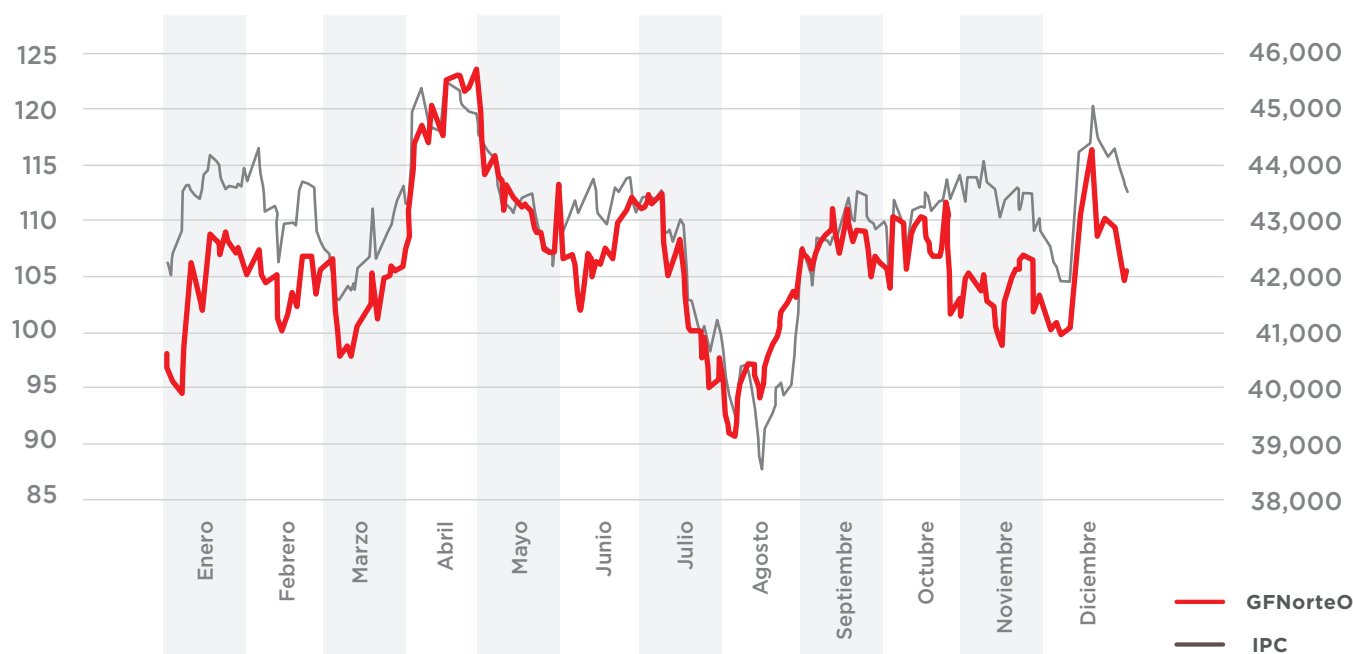


Acción GFNorte

A pesar de la incertidumbre derivada del primer año de ejercicio de la nueva administración federal y la tensión en los mercados internacionales, la acción GFNorte tuvo un alza de 10.30% anual, muy por arriba del IPC, que mostró un rendimiento anual de 4.56%.

El comportamiento tendencial del mercado fue muy similar al de la emisora a lo largo del año, registrando caídas en los meses de mayo a agosto, en los que el IPC alcanzó un mínimo de 38,574 puntos —el nivel más bajo desde 2014— debido a un efecto de estancamiento en el crecimiento económico a nivel mundial, así como a la incertidumbre en los mercados del mundo. El rendimiento del IPC registrado en el último trimestre fue de 5.28%.

Comparación GFNorteO e IPC



Nuestros accionistas

102-12 / 103-1 / 103-2 / 103-3 / 201-1 / 201-2

Al ser una de las empresas públicas en México con mayor reconocimiento, estamos comprometidos a seguir los más altos estándares en materia de gobernanza corporativa, revelación de información y comunicación con la comunidad inversionista y los grupos de interés.

La base de accionistas de GFNorte está diversificada globalmente, conformada por personas físicas e inversionistas institucionales. A lo largo del proceso de institucionalización del grupo, hemos desarrollado diversas estrategias para adecuarnos a los diferentes

criterios de inversión, con el propósito de ampliar nuestra base accionaria y ser opción, tanto para los que buscan inversión de largo plazo, coyuntural, o bien, siguiendo nuestra política de dividendos.

Por cuanto a la remuneración a los accionistas, el 7 de junio del 2019 se pagó un dividendo de \$5.54 por acción, después de que en la asamblea anual celebrada en mayo se acordara modificar la política de dividendos y aumentar el porcentaje distribuido de la utilidad neta, con lo cual se pasó de 40% a 50% de las utilidades retenidas de ejercicios anteriores.

Indicadores

	2017	2018	2019
Acciones en circulación al cierre (millones)	2,773.73	2,883.46	2,883.46
Volumen de operación (acciones)	6,344,430	7,477,514	6,909,501
Importe de operación ¹	703.46	855.82	732.72
Cotización máxima ²	127.71	136.38	123.69
Cotización mínima ²	94.23	83.63	90.83
Precio de la acción ²	107.83	95.78	105.65
Valor en libros de la acción ²	52.55	59.75	67.18
Utilidad por acción diluida ²	8.619	11.093	12.688
Capitalización bursátil ¹	299,091	276,177	302,763
Dividendos por acción ²	5.28	3.45	5.54
Dividendos pagados ¹	14,645	9,563	15,979
Rentabilidad por dividendo	3.72%	3.60%	5.25%

Los pagos de dividendos por acción en 2017 incluyen: segundo pago de utilidades 2015 por \$1.23; utilidades 2016 por \$2.78; extraordinario por venta INB \$1.26 y los dividendos pagados son \$3,421, \$7,723 y \$3,500, respectivamente.

¹ Cifras en millones de pesos.

² Cifras en pesos.

Diversas estrategias nos permiten

**ampliar nuestra
base accionaria**

y ser opción para quienes buscan
inversión de largo plazo, coyuntural, o
siguiendo nuestra política de dividendos.

En seguimiento del programa de ADR (American Depositary Receipts) nivel 1 (GBOOY) de GFNorte, en donde cada ADR representa cinco acciones, cerramos el año con 4,739,384 ADR en circulación; una disminución de 36% en la comparativa anual.

Somos un grupo financiero que escucha a sus accionistas y se preocupa por ellos.

En 2019, la Dirección Ejecutiva de Relación con Inversionistas, Sustentabilidad e Inteligencia Financiera mostró una participación activa en diferentes foros, tales como:

- Más de 20 conferencias nacionales e internacionales
- Tres *non-deal roadshows*
- Dos *deal roadshows*
- Más de 40 visitas de inversionistas en nuestras oficinas corporativas

Durante 2019 GFNorte fue la segunda emisora más bursátil en la Bolsa Mexicana de Valores, liquidez que se reflejó en operar el 9.7% del total de valores en el mercado de acciones mexicano, llegando a operar en algunas jornadas un importe de más del 20% de las operaciones totales de este mercado.

En materia de sustentabilidad, GFNorte está presente en los siguientes índices:

▶ **DJSI MILA
por tercer año consecutivo**



▶ **FTSE4Good SI
por cuarto año consecutivo**



▶ **Bloomberg Gender Equality Index
desde 2017**



CAPITAL DE TECNOLOGÍA E INFRAESTRUCTURA

Liderando el crecimiento y la generación de valor



Este año, más que nunca, estuvimos cerca de las necesidades de los mexicanos, porque creemos en una banca más incluyente y solidaria; a esto llamamos compromiso social.

3.7 millones
de usuarios
de banca electrónica



1,182
sucursales
NPS 60



1.7 millones
de clientes de
banca móvil



8,919
ATM



**Origenación de
tarjeta de crédito
totalmente digital
y *paperless***

102-15 / 102-30 / 103-1 / 103-2 / 103-3

Tecnologías de la información

Este año, más que nunca, estuvimos cerca de las necesidades de los mexicanos, porque creemos en una banca más incluyente y solidaria; a esto llamamos **compromiso social**.

Para sustentar el nuevo banco en el que nos estamos convirtiendo, contratamos servicios administrados con el propósito de tercerizar la operación, el soporte y la modernización de nuestros servicios de infraestructura tecnológica. El proyecto ha avanzado en los diferentes frentes y hemos logrado mejorar procesos, iniciativas de alta disponibilidad y resiliencia, implementación de herramientas, modelo de gestión operativa y automatización.

La evolución de nuestros procesos nos ha permitido acelerar las capacidades para seguir atendiendo el gran volumen de cambios a nivel de funcionalidad aplicativa y la implementación de nuevas soluciones tecnológicas. La madurez y adaptación continua de nuestros procesos nos permite mantener y superar los niveles de servicio establecidos para nuestras áreas de negocio y clientes finales, lo cual ha sido exitoso por la actualización e implementación de más de 200 procesos y procedimientos operativos.

Algunos ejemplos del crecimiento y modelos de disponibilidad que nos han permitido incorporar clientes a nuestros canales con altos estándares son los siguientes:

Apoyos Banorte, un producto que se contrata a petición de las entidades gubernamentales.

Asimismo, para impulsar la banca solidaria promovimos diferentes iniciativas:

Apoyos Banorte, un producto que se contrata de manera masiva y centralizada, a petición de las entidades gubernamentales, no se ofrece en sucursales. El registro es muy sencillo; al enrolar su tarjeta de débito, el usuario pertenece a una comunidad de personas de programas sociales con las cuales puede chatear, enviar y recibir dinero. Contamos con más de 20 mil usuarios activos.

En 2020, refrendaremos aún más nuestro compromiso social al continuar apoyando los programas sociales del gobierno federal: los beneficiarios tendrán la opción de descargar una aplicación móvil para monitorear su saldo y movimientos, y realizar transferencias, entre otros servicios.

Crecimiento del
120%
en nuestra
capacidad de
almacenamiento
de datos.

**Alta
disponibilidad**
al duplicar capacidades
en canales digitales.

Alrededor del
30%
de crecimiento en nuestra
capacidad de MIPS
(millones de instrucciones
por segundo)
en Mainframe.

56% de
crecimiento de capacidad
de procesamiento en
nuestras plataformas
de virtualización.

Renovación
tecnológica de
cerca de 10 PB
(petabytes= 10^{15} bytes)
de diversos sistemas de
almacenamiento.

Como parte del programa de apoyo social dirigido a 10 millones de mexicanos con dispersiones bimestrales, desarrollaremos un canal móvil de autoservicio de menor costo operativo e impulsaremos el uso de canales digitales, de manera que nuestros beneficiarios disminuyan el uso de efectivo.

De la misma manera, optimizamos la recepción de los depósitos provenientes de la cuenta de la Tesorería de la Federación (CUT). Al tercer trimestre del año, este tipo de cuentas manejaba un monto de depósitos cercano a los \$600 mdp.

Por otro lado, implementamos **CoDi®**, una plataforma desarrollada por Banco de México (Banxico) que permite realizar transferencias electrónicas en tiempo real entre cuentas de personas físicas y morales a través de dispositivos móviles, apoyándose en la actual infraestructura de pagos SPEI. Según el portal de Banxico, Banorte es el banco con los mejores tiempos de respuesta, lo que pone en evidencia nuestra gran infraestructura y calidad de desarrollo.



**Banorte es el banco
con los mejores
tiempos
de respuesta.**

En el Informe Anual Banorte 2018 nos comprometimos a estabilizar el ritmo de trabajo y a priorizar las soluciones tecnológicas. Así lo hicimos durante 2019 y, como consecuencia, logramos un uso más eficiente de los recursos mediante proyectos estratégicos.

Distribución de la inversión

Dividimos nuestro portafolio de proyectos en tres vertientes:

1.

Operar el banco: Proyectos que permiten atender los requerimientos regulatorios, de seguridad y de riesgo tecnológico y operativo, así como el mantenimiento correctivo y evolutivo en sistemas existentes.



2.

Cambiar el banco: Proyectos que contribuyen a mantener actualizada la manera de gestionar y evolucionar la operación, a través de tecnologías cada vez más avanzadas.



3.

Transformar el banco: Proyectos derivados de la búsqueda continua de reinventar el banco a través de soluciones en tecnología digital.





Fortalecimos los vínculos con otras instituciones financieras y creamos el grupo de trabajo de **ciberinteligencia, reconocido por la ABM.**

En comparación con 2018, este año destinamos más recursos a cambiar y transformar el banco, sin sacrificar la evolución en temas de seguridad, ya que sabemos que en la actualidad ninguna empresa es inmune a un ataque cibernético. Por ello hemos desarrollado programas de seguridad de la información, con el propósito de robustecer la protección de nuestros activos más críticos.

El incidente en el sistema financiero nacional de conexión a SPEI ocurrido en 2018 —un ciberataque a un software usado por bancos para realizar transferencias de dinero en tiempo real— ayudó a clarificar la necesidad de robustecer el marco regulatorio en materia de ciberseguridad. Dichos cambios regulatorios fueron publicados el 27 de noviembre de 2019, en la Circular única de Bancos (CUB).

Por otro lado, a raíz del incremento de incidentes de ciberseguridad en el sistema financiero, los reguladores han incrementado los requerimientos en materia de verificación y auditorías de TI, y son más rigurosos en sus revisiones. Asimismo, los auditores externos se han enfocado en los controles del banco para mitigar los riesgos relacionados con la ciberseguridad. En Banorte contamos con personal dedicado a la atención de los reguladores y auditores externos, gracias a lo cual obtuvimos buenos resultados en las revisiones realizadas; además nos hemos enfocado en atender todos los requerimientos y observaciones.

De manera anual, nuestra área de Seguridad de la Información está sujeta a auditorías internas y externas para garantizar que cumplimos con los requerimientos regulatorios a los cuales estamos sujetos.

Adicionalmente, cada año se lleva a cabo un plan para asegurar el cumplimiento de los requerimientos y observaciones de auditorías internas y externas, el cual consiste en una revisión proactiva de los procesos y controles internos, cuyo propósito es confirmar la eficacia de los controles o identificar áreas de mejora.

Mediante la implementación de un programa interno con duración de tres años, buscamos incrementar la cobertura y madurez no solo de los controles técnicos que permitan ser más proactivos en la detección de algún ataque, sino también de nuestros procesos y la manera en que respondemos ante las diversas amenazas.

Este programa tiene tres objetivos:



Maximizar la cobertura de protección de los activos de información (aplicaciones e infraestructura).



Madurar y/o habilitar procesos avanzados de monitoreo de eventos y de respuestas a incidentes.



Madurar y/o habilitar el programa estratégico permanente de vigilancia y protección de las aplicaciones, alineado a la estrategia y riesgos del negocio.

Buscando mejorar la forma en que atendemos los incidentes críticos, generamos una estructura dedicada a la gestión de ciberseguridad, formada por un equipo especializado en la atención oportuna, correctiva y/o preventiva de dificultades de alto riesgo:

- Ataques masivos y/o avanzados
- Fraudes financieros
- Inteligencia y forensia digital

Con este equipo especializado, fortalecimos los vínculos con otras instituciones financieras y creamos, el grupo de trabajo de ciberinteligencia, reconocido por la ABM (Asociación de Bancos de México), para el intercambio de información sobre amenazas cibernéticas al Sector Financiero Mexicano.

En caso de una crisis, GFNorte cuenta con tres líneas de defensa, que consisten en:

1

Monitorear y analizar, en la red de servidores, bases de datos y otros sistemas del banco, actividades que pudieran ser indicios de violaciones a políticas, incidentes o compromisos a la seguridad de la información.

2

Generar el plan de respuesta a un incidente, convocando a todas las áreas involucradas; dar seguimiento a la ejecución de las actividades definidas en el plan y mantener la comunicación con el equipo de ciberseguridad para preparar el plan de recuperación.

3

Implementar un plan de respuesta y recuperación ante incidentes de ciberseguridad críticos o de alto impacto, además de comunicar el incidente y darle seguimiento por los medios definidos. Llevar a cabo actividades preventivas, con el objetivo de identificar posibles incidentes o atacantes, recomendando la implementación y ejecución de controles de seguridad.

En aras de robustecer la estrategia para una adecuada respuesta en el manejo de crisis, a partir de este año iniciamos un programa de simulacros de crisis y, como una medida de prevención, contratamos una póliza de riesgos cibernéticos.

No hemos dejado de invertir en la mejora continua de nuestras capacidades de monitoreo e identificación de comportamiento inusual de la red interna; ante cualquier alertamiento, tomamos acción inmediata para mitigar el riesgo de una afectación a nuestros clientes o a los servicios que ofrecemos.

Con nuestros colaboradores continuamente reforzamos la capacitación en materia de ciberseguridad y ponemos a su disposición medios para notificar cualquier tipo de incidencia tecnológica, ya sea relacionada con la operación de los servicios o con asuntos de ciberseguridad; esto nos permite diagnosticar y atender oportunamente cualquier asunto reportado.

En cuanto al factor humano, a través de nuestra membresía como socios fundadores del Monterrey Digital Hub (MDH), cuyo objetivo primario es la creación de talento digital de la región, tenemos un facilitador para el desarrollo de competencias digitales y evolución digital en general, permitiendo la participación de nuestros equipos en eventos que promueven la creatividad y desarrollan competencias digitales, formando una comunidad de transferencia de conocimiento y experiencia.

El Monterrey Digital Hub nos brinda acceso a soluciones tecnológicas de vanguardia y fomenta la vinculación de Banorte con *fintechs* y emprendedores.



**Somos un banco digital
que gestiona**

***big data e
inteligencia
artificial.***

Infraestructura

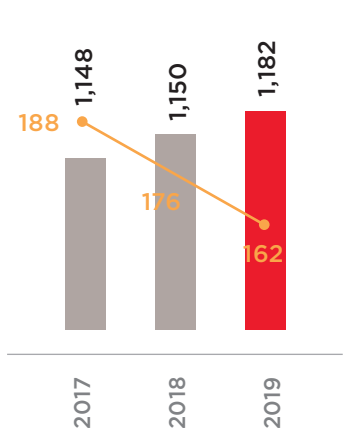
102-4 / 203-2 / FS-13 / FS-14

Atendemos a más de 20 millones de clientes a través de nuestro modelo de negocio y seguimos incorporando modelos digitales innovadores que nos permitan continuar cubriendo sus necesidades.

La evolución de los medios de entrega en los tres últimos años ha presentado un cambio importante en donde se observa un mayor número de clientes a través de internet y banca móvil.

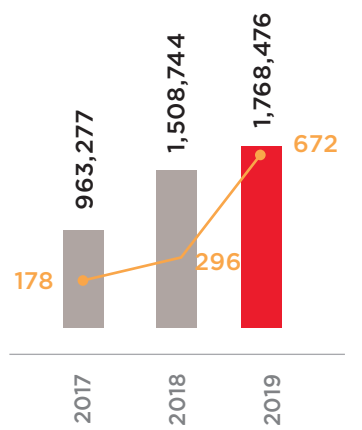
Medios de entrega

	2017	2018	2019
Sucursales	1,148	1,150	1,182
Transacciones (millones)	188	176	162
Cajeros automáticos	7,911	8,423	8,919
Transacciones (millones)	642	675	715
Corresponsalías	26,131	28,227	14,181
Transacciones (millones)	33	49	32
Internet - número de clientes	2,383,218	2,224,293	3,172,622
Transacciones (millones)	1,377	1,385	1,175
Banca móvil	963,277	1,508,744	1,768,476
Transacciones (millones)	178	296	672
Terminales punto de venta (TPV)	165,441	158,735	166,505
Transacciones (millones)	320	417	586
Facturado (millones de pesos)	244,918	311,178	373,587
Centro de contacto, llamadas recibidas (millones)	184	46	52



Número de sucursales

—●— Transacciones (millones)



Número de clientes banca móvil

—●— Transacciones (millones)

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 diferentes servicios.

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 *	1,182	331	13.5%
Red de corresponsalías *	14,171	1,612	65.6%
Corresponsalías ubicadas en municipios donde no hay presencia de sucursales Banorte	3,729	1,283	52.2%
Corresponsalías ubicadas en municipios donde no hay presencia de sucursales Banorte ni de otros bancos	1,257	711	28.90%



Total de municipios en México: 2,457. **Fuente:** www.inegi.gob.mx

Cobertura municipal de infraestructura bancaria del país. **Fuente:** www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformacion.aspx

* Para más detalle consultar: <https://www.banorte.com/wps/portal/banorte/Home/inicio-localizador/>



CAPITAL HUMANO

Ratificando nuestra cultura y valores



Creemos en nuestra capacidad para apoyar el crecimiento integral de nuestros colaboradores; les proveemos la oportunidad de un continuo desarrollo personal y profesional, en un ambiente sano, seguro y ético.

30,162 colaboradores



50.2%
Mujeres



49.8%
Hombres



98%
del personal capacitado
en temas de prevención
de lavado de dinero



Inversión de
más de \$200 mdp
en capacitación y desarrollo

102-8 / 405-1

Nuestro modelo de interacción, a cargo del área de Recursos Humanos, se ha transformado mediante un trabajo colaborativo con los líderes de la organización. Su propósito es desarrollar iniciativas que ayuden a nuestros colaboradores a identificar su potencial y mejorar su actuar individual. Estas iniciativas permiten la activación de diferentes procesos, tales como planificar la sucesión, evaluar el desempeño y el desarrollo de nuevos modelos de aprendizaje, proporcionar retroalimentación continua para habilitar el desarrollo individual, que motive a los colaboradores a asumir nuevos desafíos.

Creemos en nuestra capacidad para apoyar el crecimiento integral de nuestros colaboradores; les proveemos la oportunidad de un continuo desarrollo personal y profesional, en un ambiente sano, seguro y ético.

Número de colaboradores al 31 de diciembre de 2019

Empresa	GFNorte Total	
	2018	2019
Sector Banca	23,140	24,124
- Banco	20,158	21,119
- Almacenadora	46	39
Arrendadora y factor	149	235
Aspe	2,787	2,731
Empresas en Estados Unidos	184	179
- Uniteller	162	156
- Banorte Securities	22	23
Banca de Ahorro y Previsión	7,224	5,864
- Afore	5,221	4,180
- Seguros	1,849	1,556
- Pensiones	154	128
Total	30,548	30,167

Afore, seguros y pensiones incluye colaboradores de *outsourcing* como trabajadores de planta.

Diversidad e igualdad de oportunidades

Nuestras políticas de recursos humanos están basadas en la equidad. No discriminamos por ningún motivo a ninguna persona y ofrecemos las mismas oportunidades de desarrollo y crecimiento a todos nuestros colaboradores.

Contamos con una plantilla laboral diversa y equilibrada, en términos de edad y género.

Plantilla laboral por rango de edad y género

Género	Rango de edad	Total	
		2018	2019
Mujeres	< 30 años	7,131	6,660
	30 - 50 años	7,107	7,297
	> 51 años	1,026	1,143
Total mujeres		15,264	15,100
Hombres	< 30 años	6,828	6,285
	30 - 50 años	6,482	6,567
	> 51 años	1,485	1,697
Total hombres		14,795	14,549
Total		30,059	29,649

No incluye personal contratado por *outsourcing*.

Plantilla por categoría laboral y género

Categoría	2018		2019	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dirección	143	556	146	570
Mandos medios	2,813	3,904	2,999	4,112
Operativos	12,308	10,335	11,955	9,867
Total	15,264	14,795	15,100	14,549

No incluye personal contratado por *outsourcing*.

Desarrollo profesional

103-1 / 103-2 / 103-3 / 404-1 / 404-2 / 404-3

Capacitación y desarrollo de carrera

Proporcionamos capacitación técnica y de liderazgo a todo el personal para satisfacer necesidades específicas detectadas.

Por medio de la plataforma tecnológica Success Factors, implementamos la capacitación técnica DNC (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación), lo cual nos permite planificar los programas de aprendizaje.

Horas de capacitación promedio por categoría laboral

Categoría	GFNorte	
	2018	2019
Dirección	34	28
Subdirección	29	29
Gerencia	26	35
Administrativos	13	26
Promedio	26	30

Horas de capacitación promedio por género

Género	GFNorte	
	2018	2019
Mujeres	16	33
Hombres	20	28
Promedio	18	30

Inversión en capacitación y desarrollo (Banca)

Concepto	2018	2019	% var. 19/18
Becas	\$10	\$15	54.5
Gastos de viaje por capacitación	\$42	\$35	-16.3
Cursos y conferencias	\$121	\$186	53.1
Total	\$173	\$236	36.5

Cifras en millones de pesos.

Capacitación en liderazgo

Definimos la oferta de programas de liderazgo para mandos medios y dirección, alineados al nuevo modelo de competencias, con un alcance de más de mil personas.

Con base en las necesidades de capacitación, se beneficiaron más de 3 mil colaboradores, lo cual equivale a más de 80 mil horas asignadas a diferentes programas.

Programa	Total de horas
Habilidades de liderazgo	56,276
Técnico (maestrías, doctorados, entre otros)	25,348
Total de horas	81,624

- Cerca de la totalidad del personal fue capacitado en temas de prevención de lavado de dinero.
- Se impartió el curso **Reglamento Interior de Trabajo**, guía rápida **Normatividad Interna y Código de Conducta**, para capacitar a todos los colaboradores de nuevo ingreso en materia de derechos humanos, además de 171 colaboradores de la Dirección de Protección, Seguridad e Inteligencia.
- El total de los colaboradores recibió capacitación en la Ley de Protección de Datos Personales.
- Definimos el modelo operativo y de gobierno de la Universidad Corporativa; se realizaron alrededor de 10 talleres de diseño curricular para ejecutar el primer despliegue en 2020, y la primera generación de la escuela de RH concluyó el programa.
- En temas de sucesión de alta dirección, trabajamos con una consultoría externa la evaluación y entrevistas guiadas de más de 40 ejecutivos de alta dirección.

Actualmente contamos con programas de *mentoring* para mujeres e iniciativas para impulsar su crecimiento en posiciones ejecutivas.

Creamos un programa de mentoría interna para que directoras y subdirectoras de Banorte formen una red de acompañamiento estructurado, por medio del cual puedan compartir experiencias, transmitir conocimientos, y dar y recibir consejos sobre temáticas afines a sus necesidades y aspiraciones profesionales y personales. Se llevaron a cabo tres talleres de habilidades gerenciales, imagen ejecutiva y contexto de la equidad de género en el mundo corporativo.



Modelo de liderazgo y competencias

Desarrollamos y comunicamos el nuevo modelo de liderazgo Banorte, que incorpora las competencias en el esquema de evaluación de desempeño, alineando las mediciones de potencial y oferta educativa a este nuevo marco de referencia.

Ética e integridad

102-16 / 102-17 / 102-33 / 102-34 / 103-1 / 103-2 / 103-3

Nuestro **Código de Conducta*** establece los lineamientos que todo colaborador de GFNorte debe cuidar en su actuar dentro y fuera de la institución. Al respecto, cada año les solicitamos a todos nuestros colaboradores que firmen un compromiso de adhesión a este código.

En GFNorte, rechazamos cualquier situación que pueda dar lugar a la discriminación.

Para denunciar cualquier conflicto de interés, prácticas indebidas o alguna desviación a las normas, valores y/o conductas que se promueven en GFNorte, contamos con una herramienta institucional y anónima, a la cual tienen acceso todos los funcionarios y colaboradores de GFNorte. Las denuncias se atienden e investigan por las áreas de Recursos Humanos, Contraloría y Auditoría Interna. Durante 2019, se recibieron más de 200 denuncias, 85% por temas relacionados con Recursos Humanos y 15% por temas de Control Interno.



* https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/documents/policies-and documents/es/Cdigo%20de%20Conducta_NF_260219.pdf

Clima y cultura laboral

401-1

Para GFNorte, el clima laboral comprende las relaciones entre los colaboradores y la compañía, al igual que las variables que afectan al trabajo en equipo y la comunicación interna, así como la atracción y retención del talento.

La rotación media de colaboradores en banco fue de 19% en mujeres y el 22% en hombres, mientras que en Seguros y Pensiones es alrededor del 13% para ambos géneros.

Modelo de clima organizacional

Optimizamos el proceso de entrega y comunicación de resultados y mejoramos el modelo de intervenciones de clima con el modelo 2.0 sondeos de pulso Banorte Escucha, además de realizar sondeos piloto del nuevo modelo.

Encuesta de satisfacción de clima laboral

Se evalúa mediante el Instituto GPTW, cuyo modelo se compone de las siguientes cinco dimensiones:

1

Credibilidad

Percepción de si los líderes brindan información apropiada a los colaboradores, su competencia para liderar la organización y la congruencia de sus acciones.

2

Respeto

Percepción de los colaboradores sobre el apoyo que reciben de los líderes, su disposición a colaborar con ellos y el ser considerados como personas, y no solo como trabajadores.

3

Imparcialidad

Convicción de que los líderes tratan a las personas de manera equitativa e imparcial y promueven la meritocracia en vez del favoritismo.

4

Orgullo

Sentido de satisfacción cuando las personas perciben que su trabajo es significativo y tiene el valor de hacer una diferencia en la organización; alegría por los logros de su equipo y sentido de apreciación por la compañía —su marca, sus productos y servicios— y por sus contribuciones filantrópicas.

5

Compañerismo

Percepción de contar con relaciones auténticas entre compañeros de trabajo; un ambiente en donde puedan divertirse, celebrar acontecimientos, tanto de la compañía como familiares y se vean a sí mismos como parte de un gran equipo, generando un excelente ambiente de trabajo.

La aplicación 2019 se realizó durante septiembre y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Resultado general del banco: **81%**

Resultados por dimensión

Dimensión	%
Credibilidad	82
Respeto	77
Imparcialidad	79
Orgullo	86
Compañerismo	84

En GFNorte, sabemos lo importante que es impulsar entornos favorables de trabajo, así como generar y fortalecer constantemente el compromiso de nuestros colaboradores. Por ello definimos, a partir de la evaluación GPTW de este año, algunos aspectos clave para desarrollar en 2020.

- Dar a conocer a cada director general y a su grupo de directores generales adjuntos los resultados de su estudio, mostrando las áreas de oportunidad y recomendaciones para que realicen un plan de mejora en caso de ser necesario.
- Promover mejores prácticas en la organización y, puntualmente, en aquellas direcciones que cuenten con algún resultado por debajo del promedio del banco.
- Reforzar la participación de todos los que colaboramos en Banorte, con el propósito de mantener un entorno sano y que ayude a nuestro crecimiento profesional; esto mediante una estrategia de comunicación.
- Durante 2020, iniciar la aplicación de sondeos internos en las áreas que estén realizando algún plan de mejora, considerando la dimensión de compromiso.

Propuesta de valor para colaboradores

Comunicamos en medios electrónicos los atributos principales de la propuesta; llevamos a cabo la segmentación de perfiles, así como el lanzamiento y posicionamiento de Banorte Vale. También se llevaron a cabo activaciones de la propuesta de valor en sitio y la sinergia con Atracción de Talento para la valoración de atributos y el cambio de publicaciones en redes sociales.



Impulsamos entornos de trabajo favorables y fortalecemos constantemente el compromiso de nuestros colaboradores.

Experiencias Banorte

Rediseñamos experiencias y eventos institucionales en beneficio de nuestros colaboradores.

► Programa de inducción ¡Hola!

Programa para dar la bienvenida a Banorte a los nuevos colaboradores; se inició con tres pilotos en agosto de 2019.

► Jóvenes Construyendo el Futuro

Participamos en el programa del gobierno federal que busca capacitar en el empleo a jóvenes de entre 18 y 25 años. Ingresaron a Banorte más de 300 jóvenes, de los cuales se contrataron ocho para cubrir vacantes dentro del banco.

► Programa de Talento Fuerte

Programa para buscar jóvenes de alto potencial que puedan cubrir las necesidades de talento de Banorte tras un desarrollo acelerado de experiencia, conocimiento y habilidades en las distintas áreas de negocio.

► Hackathon Monterrey y CDMX

Participamos por primera vez en este evento de tecnología organizado por el Tecnológico de Monterrey y tuvimos impacto en más de 800 estudiantes y profesionistas. Fuimos el único banco mexicano presente y obtuvimos 600 perfiles de candidatos de tecnología. A los equipos ganadores del reto, se les invitó a formar parte de Banorte, a través de los programas de prácticas profesionales.

Plataforma de gestión de talento (Success Factors)

Concluimos la optimización de los flujos de trabajo para los procesos de reclutamiento, selección y *onboarding*, dando mayor agilidad a las actividades, así como trazabilidad, medición y eficiencia de todos los actores involucrados en los procesos.

Sistema de escalafón

En coordinación con el Sindicato de Trabajadores de Banorte y el área Comercial, creamos una nueva herramienta tecnológica para la cobertura de vacantes de puestos sindicalizados en la red de sucursales del Territorio Norte. Esto permite ubicar al mejor talento de la Red Comercial en posiciones de mayor responsabilidad, a través de un proceso estandarizado, transparente, ágil y basado en la meritocracia. Próximamente, se llevará a cabo el despliegue a nivel nacional del nuevo sistema y proceso escalafonario.

Porcentaje de empleados sindicalizados banco

Empresa	Empleados no sindicalizados	Empleados sindicalizados	Total	%
Banorte	14,675	6,718	21,393	31.4
Aspe	858	1,873	2,731	68.6
Total	15,533	8,591	24,124	35.6

Remuneración

102-38 / 102-39 / 201-3 / 202-1 / 401-2 / 405-2

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.

Por cuanto a la estrategia de compensaciones, Banorte mantiene una posición competitiva frente al mercado en términos de compensación total, con una mezcla adecuada de compensación fija y variable.

Un mecanismo de retención para posiciones clave es el plan patrimonial en acciones, que incentiva el cumplimiento de los indicadores financieros del grupo. Contamos con un esquema 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, entre los cuales se considera el apego a la normatividad. De esta manera, 40% de la compensación de este bono es variable y su pago se difiere a lo largo de tres años.

Remuneración a empleados GFNorte

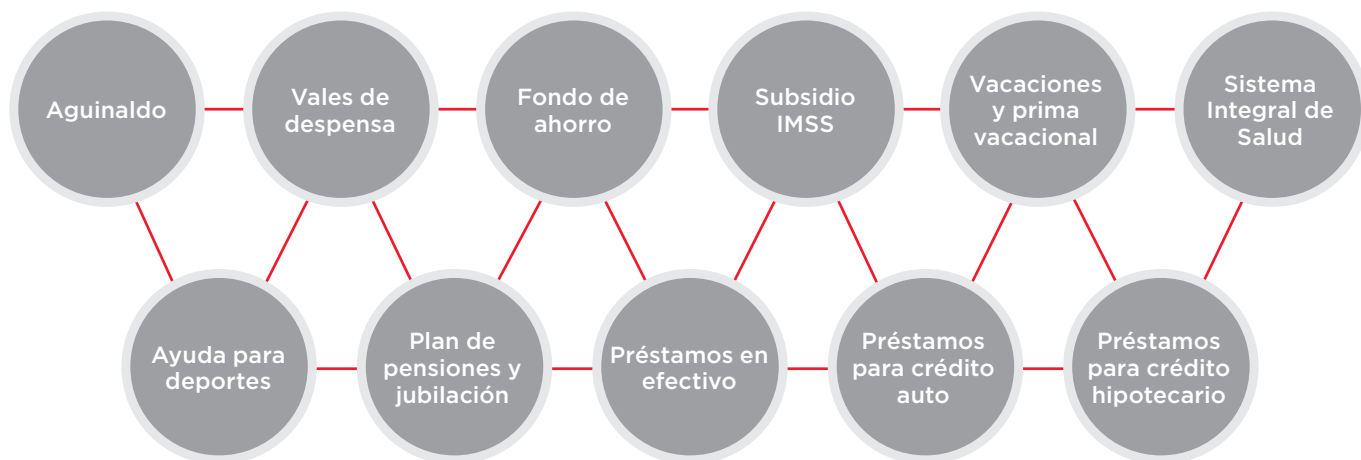
	2018	2019	% var. 19/18
Funcionarios	\$3,346	\$3,750	12.07
Empleados	\$2,139	\$2,291	7.11
Total	\$5,485	\$6,041	10.14

Cifras en millones de pesos

Salario promedio por categoría laboral y género GFNorte

	Mujeres		Hombres	
	2018	2019	2018	2019
Dirección	\$124,887	\$132,785	\$140,196	\$156,614
Mandos medios	\$32,915	\$35,027	\$35,904	\$39,157
Operativo	\$10,470	\$11,269	\$10,506	\$11,389

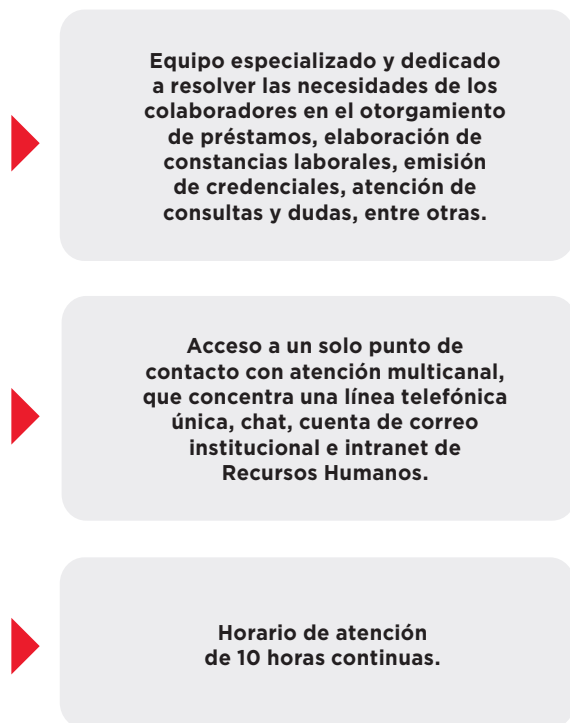
Cifras en pesos



Centro de Vinculación de Servicios al Colaborador

Como parte del proceso de transformación en Recursos Humanos, implementamos un nuevo modelo de atención al colaborador mediante la habilitación de un área centralizada; esto nos permite dar un mejor servicio y experiencia a los colaboradores de Banorte en el uso de sus prestaciones.

Este centro de vinculación tiene como principales características las siguiente:



Salud y seguridad de colaboradores

401-3 / 403-3

Salud y bienestar

El objetivo del Programa de Salud y Bienestar para nuestros colaboradores y sus beneficiarios es crear una filosofía del autocuidado en su salud, buscando la mitigación de los factores de riesgo, con el propósito de generar un equilibrio de su bienestar bio-psicosocial.

Para tal efecto, hemos implementado una serie de acciones, tales como:

- 1. Programa de detección de factores de riesgo cardiometabólico**, que se aplica a los colaboradores del grupo y por medio del cual se detectan factores o estados de salud relacionados con enfermedades crónico-degenerativas. Este año, se realizaron estudios a más de 6 mil colaboradores de corporativos; la meta es incrementar 10% la participación año con año.

- 2. Programa de promoción de la salud**, que se lleva a cabo con nuestros médicos de medicina familiar de primer contacto. Uno de los programas de mayor importancia es el de vacunación contra la influenza; este año se aplicaron más de 7 mil vacunas, 6% más que el año anterior. Y con el propósito de proteger a nuestro personal mayor de 60 años, por primera vez se implementó la campaña de vacunación contra el neumococo, con cerca de 800 dosis.

- 3. Programa de detección de cáncer**, que implementamos por segundo año con la campaña de detección de cáncer de mama, colon, pulmón, próstata y cérvico-uterino, en esta ocasión dirigido a dos de nuestros grandes corporativos, la cual registró una participación de más del 60%. El plan es integrar a todos los corporativos a este programa en un mismo evento.

- 4. Alimentación balanceada en comedores de corporativos y activaciones físicas**, un complemento al programa de detección de factores de riesgo cardiometabólico; hemos integrado en nuestros corporativos programas de nutrición y activación física, los cuales se suman al equipo de medicina familiar. Buscamos reducir el indicador de sobrepeso y obesidad en GFNorte, actualmente cercano al 60%.

Apoyos a programas

Contamos con una herramienta de salud diseñada por la Clínica Mayo, cuyo propósito es obtener una autoevaluación de su estado de salud. Ofrecemos un servicio telefónico para problemas emocionales de crisis o para orientación nutricional, una línea disponible los 365 días del año.

Durante el año, los permisos solicitados por maternidad fueron 440 y por paternidad 359. Del total de mujeres, 435 regresaron a trabajar después de la incapacidad, teniendo como beneficio salas de lactancia en algunos corporativos del grupo.

Se integrará un programa que permita detectar y atender factores de riesgo que afectan la salud física y mental de nuestros colaboradores, y que puedan impactar la productividad de la institución. Con este programa también daremos cumplimiento a las normas oficiales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Se liberará un módulo de control a base de indicadores en los rubros de ausentismo, incapacidades, riesgos de trabajo e invalidez parcial y permanente, el cual nos permita medir los impactos y beneficios de los programas en operación.

CAPITAL INTELECTUAL

Desarrollando productos de vanguardia



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



Cultura de innovación:

El cliente en el centro

Asociaciones y colaboraciones



Personas: capacitación y desarrollo

experiencia del cliente



Metodología AGILE:

**con equipos
multifuncionales**



Arquitectura de tecnología de la información

basada en servicios (API)

Innovación

103-1 / 103-2 / 103-3

La innovación hacia la evolución digital del banco es parte esencial de nuestro negocio, por lo que priorizamos la satisfacción y la experiencia del cliente, de la mano de la eficiencia operativa.

Este año implementamos una plataforma de ventas multicanal, la cual les permite a los clientes contratar y operar en línea productos y servicios Banorte en un modelo de autoservicio de forma fácil, rápida y segura. El servicio está disponible las 24 horas del día, los 365 días del año, sin importar dónde se encuentren o el tipo de dispositivo electrónico que utilicen.

La plataforma de ventas multicanal utiliza la más moderna arquitectura de componentes, lo cual facilita una operación flexible del banco y le proporciona al cliente una experiencia omnicanal; es decir, puede iniciar un proceso de contratación o servicio en un canal y concluirlo en otro de su preferencia o comodidad.

Actualmente están disponibles los siguientes procesos:

- Créditos de nómina
- Tarjeta de crédito

Adicionalmente implementamos el Expediente Único del Cliente, que ofrece la posibilidad de administrar la documentación en los procesos digitales, haciendo más ágil la contratación.

Constantemente buscamos estrategias innovadoras para ofrecerle al cliente nuevos modelos de negocio. A través de la Dirección General de Innovación establecimos diferentes alianzas estratégicas, entre ellas con una aceleradora de *startups* y *fintechs* en Silicon Valley, la cual tiene acceso al ecosistema *fintech* a nivel mundial

para acercar y explotar la generación de ideas y nuevas tecnologías aplicadas en beneficio de los clientes.

Este año lanzamos el primer asistente virtual de la banca mexicana para ofrecer no solo servicios de información, sino la posibilidad de transaccionar monetariamente ofreciendo una alternativa de autoservicio en web y una nueva experiencia al cliente; continuamente hacemos mejoras al mismo, mediante la interacción con los clientes.

Con el fin de conocer cada vez mejor a nuestros clientes, GFNorte dispone de una herramienta basada en inteligencia artificial de seguimiento de empresas en internet, que nos ayuda a identificar oportunidades de negocio y a levantar alertas ante circunstancias adversas.

En cuanto a inteligencia artificial, actualmente nos enfocamos en lo siguiente:

1.

Habilitar la capacidad cognitiva para escuchar a los clientes por el canal de voz.

2.

Analizar los tonos y sentimientos en las llamadas de los clientes.

3.

Extender el uso del Asistente Virtual a clientes internos, lo cual mejorará los servicios actuales a todos los clientes.

La nueva plataforma de **ventas multicanal** permite contratar y operar en línea productos y servicios Banorte en un modelo de autoservicio de forma fácil, rápida y segura.





Asimismo, con el propósito de brindar nuevas experiencias con el uso de inteligencia artificial, integramos dos de los principales asistentes virtuales del mercado como nuevos medios/canales para que nuestros clientes puedan realizar consultas y próximamente transacciones monetarias. Con ello, ponemos al alcance de los clientes que tengan cualquiera de estos dispositivos la posibilidad de consultar información relacionada con sus productos y servicios a través de su voz y disminuimos la carga de llamadas al *call center*, el tráfico en sucursales y nos mantenemos como un banco en constante innovación en sus servicios al cliente.

Respecto de la innovación para las áreas de control, continuamos explorando nuevas tecnologías, metodologías de cálculo y uso de información alternativa. Por ejemplo, desarrollamos modelos de aprobación y de alertas tempranas con técnicas de *machine learning*, probamos algoritmos de optimización de rutas de entrega y exploramos la tecnología de grafos para fines de prevención de lavado de dinero y de fraude, entre otros temas.

Somos miembros de uno de los consorcios de *blockchain* más grandes del mundo, lo que nos da acceso a plataformas de vanguardia que exploran la implementación de soluciones de negocio a partir de la tecnología de cadena de bloques; de esta manera, innovamos nuestra oferta de servicios a nuestros clientes.

Participamos en pruebas piloto en ambientes controlados a nivel global, colaborando con más de 160 instituciones. Las pruebas realizadas nos permitieron conocer funcionalidades para agilizar y simplificar las operaciones de comercio internacional, tanto en cartas de crédito como en la modalidad de cuenta abierta y banca transaccional, dando mayor certeza a los clientes respecto a la seguridad y rastreabilidad de sus operaciones.

También participamos en la evaluación de herramientas de identidad digital que prometen simplificar la administración de la identidad del cliente, brindándole el control en medios digitales.

Con apego a la Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera, en GFNorte avanzamos en la preparación de la plataforma API, misma que nos permitirá cumplir con la obligación de las instituciones financieras de compartir datos financieros abiertos, datos agregados y datos transaccionales con terceros, privilegiando siempre el derecho del cliente a utilizar su información de la forma que mejor convenga a sus intereses, a la vez que se aplican las medidas de seguridad y control necesarias para su acceso y consumo.

Por otro lado, fortalecimos la cultura de innovación mediante el programa **Ingenio Banorte** —en operación desde 2010— una plataforma de innovación cercana a nuestros colaboradores que les permite despertar su ingenio para resolver retos bimestrales con ideas innovadoras, las cuales posteriormente se prototipan y prueban para determinar su factibilidad de implementación.

**Integramos dos
de los principales
asistentes virtuales
del mercado como nuevos
medios/canales para realizar
consultas y próximamente
transacciones monetarias.**



Banorte suscribió un acuerdo de colaboración con el

Center for Advanced Hindsight

de Duke University, cuyo propósito es profundizar el conocimiento que tiene sobre sus clientes.

Analítica

Como parte de la incorporación de novedades tecnológicas y la actualización de las preexistentes, logramos un avance considerable en el impacto de las campañas analíticas en el desarrollo de clientes. Esto se apalancó en un conocimiento cuantitativo y conductual de los clientes mediante la aplicación de tres herramientas principales:

- a. Inteligencia artificial
- b. Técnicas experimentales campeona-retadora
- c. Herramientas de tipo conductual

Debido a lo anterior alcanzamos una mayor velocidad e impacto con el desarrollo de canales digitales para la entrega de ofertas a clientes.

La inteligencia artificial nos ha permitido mayor precisión en los modelos para la colocar productos y afinar comunicación con clientes. Asimismo, iniciamos su uso para la evaluación de riesgos.

La adopción de técnicas experimentales para mejorar ofertas, comunicaciones y elección de canales ha significado un cambio hacia una cultura de mejora continua donde el centro son nuestros clientes.

Relación con el cliente

Experiencia del cliente

103-1 / 103-2 / 103-3

Con el modelo de servicio centrado en el cliente, integramos esfuerzos para crear soluciones alineadas a la estrategia de ser el mejor banco en términos de atención y servicio, y compartimos el compromiso común de crear experiencias memorables a nuestros clientes.



Nuestro **Modelo de Servicio Banorte** está soportado en seis pilares, cuyo centro es el cliente.

Este modelo es aplicable a toda la organización, y su objetivo es transformar desde los procesos operativos del *back office*, hasta la atención personalizada de los ejecutivos en el *front*.

Atención al cliente

Nuestros clientes, nuestra prioridad

Voz del Cliente

Reconocemos que, para crearles a nuestros clientes experiencias memorables, es indispensable escucharlos; por ellos fortalecimos nuestro programa Voz del Cliente en Tiempo Real agregando nuevos canales de escucha en sucursales, cajeros automáticos, centros de contacto, canales digitales, seguros y clientes de alto valor, entre otros.

Este programa consiste en recabar la opinión del cliente a través de encuestas en tiempo real, aplicando la metodología NPS para conocer su grado de recomendación y satisfacción con los productos, servicios y canales que les ofrecemos.

El índice se basa en una pregunta fundamental: ¿qué tan dispuesto está a recomendar a Banorte?, con una escala de 0-10, donde las calificaciones 9 y 10 son clientes promotores del servicio, 7 y 8 son clientes pasivos, y de 0 a 6 son clientes descontentos.

Recibimos más de 6 millones de respuestas de nuestros clientes sobre el servicio que les brindamos. Respondimos a las encuestas de clientes a través de una cadena de valor encabezada por los más de 15 mil ejecutivos de sucursal y centros de contacto.

Transformación de experiencias

La voz de nuestros clientes y colaboradores nos permite enfocar la transformación de los procesos y diseñar nuevas experiencias mediante una metodología de tres etapas: Analiza, que consiste en detectar y analizar los puntos de dolor de la experiencia, Transforma, donde se diseñan y construyen las experiencias, y Asegura, donde se implementan y se validan con los clientes las nuevas experiencias.



Fortalecimos nuestro programa
Voz del Cliente
en Tiempo Real.



Esta metodología nos ha permitido transformar experiencias, e incrementar el número de clientes promotores y el índice de productos por cliente, disminuyendo los clientes detractores.


Clientes
promotores

2018 → 2019
68% → **73%**



Multicanal


Clientes
detractores

2018 → 2019
15% → **12%**

2018 → 2019
68% → **72%**



Sucursales

2018 → 2019
15% → **13%**

2018 → 2019
74% → **79%**



**Canales
digitales**

2018 → 2019
9% → **6%**



Índice de producto por cliente
Promotores y detractores

Diseño de nuevas experiencias

Codiseño

Fortalecidos con la voz del cliente como primer eje de arranque y basados en investigaciones de mercado, mejores prácticas competitivas y estudios a profundidad, realizamos el diseño de las nuevas experiencias en talleres en conjunto con los clientes para delinear las experiencias que esperan de Banorte.

Estos estudios nos permitieron implementar iniciativas de mejora en sucursales, cajeros automáticos, canales digitales, tarjeta de crédito, créditos de auto, hipotecario, nómina, centros de contacto y aclaraciones, entre otras.

Estamos cambiando emociones

Durante el año fuimos más allá de la experiencia del cliente para conectarnos con sus emociones, mover sus sentidos y generarle recuerdos memorables que nos favorezcan en sus decisiones futuras para desarrollar negocios de largo plazo.

Desde la perspectiva del cliente esto ha significado considerar lo que más valora: respuestas consistentes y oportunas en los momentos clave de interacción y, con base en el conocimiento que se tiene de él, brindarle ofertas y servicios especializados de acuerdo con su perfil.

**Integramos emociones al
codiseño de
experiencias.**

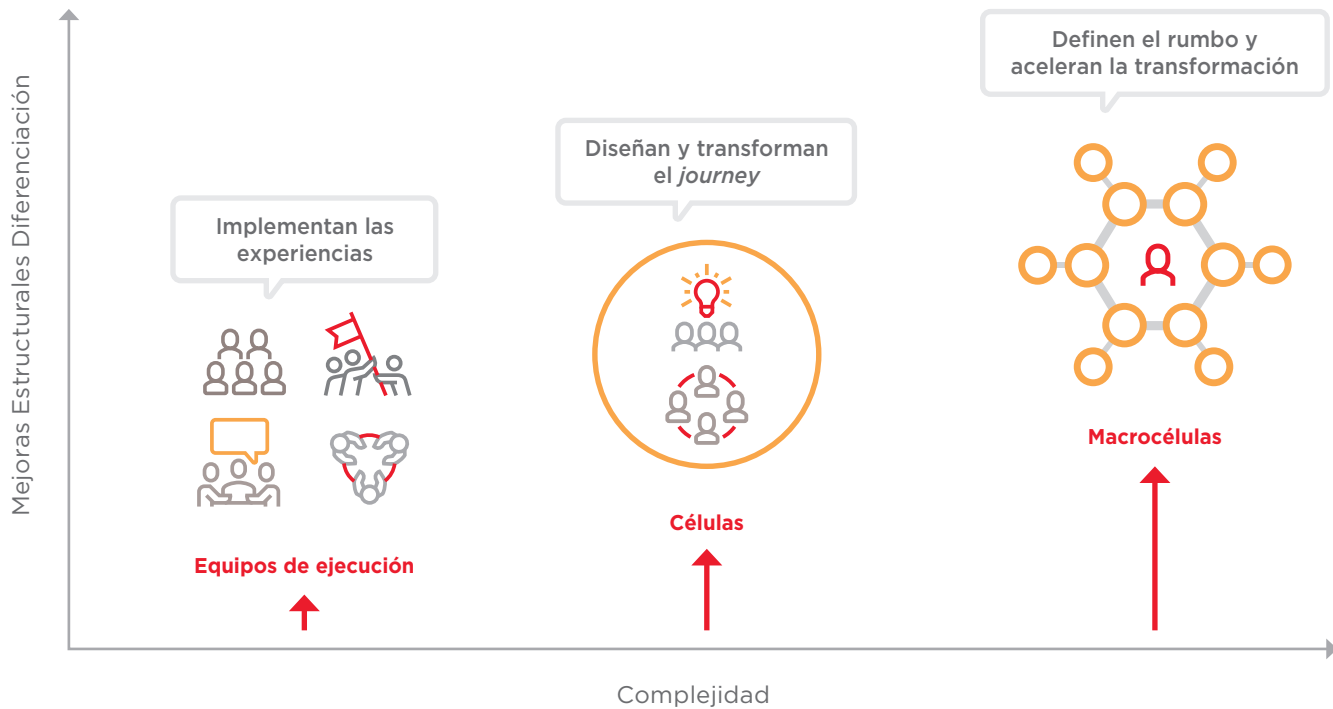
Células, nuestros equipos multidisciplinarios en acción

Para transformar experiencias y emociones, sumamos a toda la organización integrando el talento en equipos multidisciplinarios denominados Células.

Estas Células dan rumbo al esfuerzo en la mejora y transformación; la mayoría de las iniciativas están enfocadas en mejorar las experiencias de nuestros clientes.

Para guiar los esfuerzos de las Células, priorizamos los proyectos e iniciativas de acuerdo con la maximización de beneficios en favor de los clientes y del negocio. Las experiencias con mayor impacto se registraron en la banca digital, lo cual resultó de gran relevancia por ser un canal de autoservicio, que empodera al cliente en su experiencia omnicanal.

A nivel institucional recibimos diversos proyectos evaluados por nuestra oficina central de proyectos; de estos, cerca del 70% de los que fueron evaluados y priorizados tuvieron impacto directo en el cliente.



Aseguramiento

Una vez concluidos los esfuerzos en las Células, garantizamos la experiencia y calidad de los desarrollos antes de aplicarlos al cliente y, para asegurarlo, contamos con el laboratorio de pruebas de experiencia del cliente, en el cual probamos más de 2 mil casos de distintos proyectos relacionados con procesos de sucursales, originación de cuentas, rediseños de la banca móvil, biometría, productos de captación y colocación, entre otros.

Soluciones a clientes

Ofrecemos a nuestros clientes un proceso totalmente digital y *paperless* de originación de tarjeta de crédito en banca móvil y banca en línea, con más de 90% de activación. Cerramos el año con más de 400 mil clientes nuevos con tarjetas digitales.



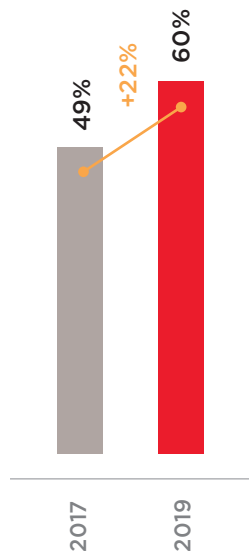
Banorte,
primer
banco digital
en originación de
tarjeta de crédito.

Autoservicio

Con un solo clic, nuestros clientes pueden realizar operaciones como consultas de estados de cuenta, seguimiento a la entrega de tarjetas de crédito, portabilidad de nómina, fondos de inversión, inversiones a plazo, aclaraciones, disposición de efectivo de tarjeta de crédito a cuenta de cheques, **CoDi®**, entre otras.

Cajeros automáticos

Con el propósito de robustecer los servicios en cajeros automáticos, ofrecemos a nuestros clientes el autoservicio y productos crediticios de acuerdo con su perfil, y continuamos enfocándonos en evitar la impresión de comprobantes de consultas y retiros. A partir de esta iniciativa, la limpieza e imagen de nuestros cajeros fueron valoradas positivamente por nuestros clientes.



Evolución del NPS en sucursales

Sucursales

Derivado de la consolidación del modelo de servicio preferente, nuestros clientes de alto valor nos han evaluado con 78 puntos de NPS.

Nuestra red de sucursales incrementó más del 20% su índice de recomendación, con un nivel máximo histórico de 62 puntos en noviembre.

Reforzamos el modelo de servicio en sucursales mediante talleres presenciales y herramientas digitales; durante el año, se capacitó a más de 14 mil colaboradores en todo el país.

Administrador de turnos (QM)

Nuestro administrador de turnos (QM) hace la diferencia en atención y servicio. Somos el único banco que puede diferenciar por segmentos a nuestros clientes y usuarios.



Transferimos transacciones de las cajas de sucursales a cajeros automáticos, logrando migrar 2.3 millones de transacciones de depósitos de efectivo.

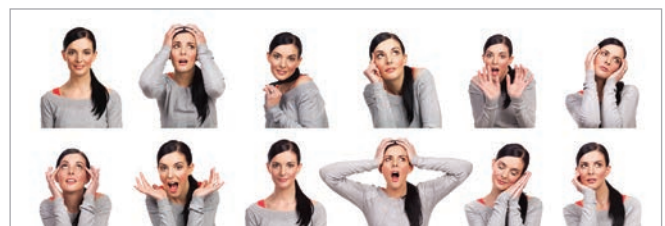
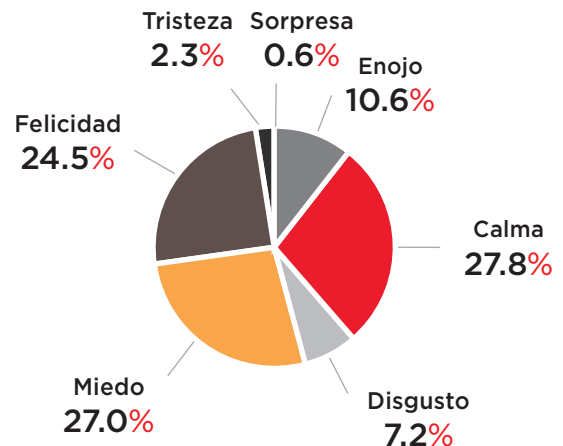
Este año atendimos más de 70 millones de turnos. La rapidez en la atención es uno de los aspectos más relevantes para el cliente y seguimos optimizando los tiempos de servicio en sucursales.

Identificamos las emociones de nuestros clientes

Nos hemos aliado con empresas líderes en inteligencia artificial; compartiendo algoritmos y experiencias, emprendimos un aprendizaje más acelerado para nuestros robots.

En Banorte, a través de la inteligencia artificial, hemos logrado profundizar en las emociones de nuestros clientes, tanto en redes sociales, como en cada una de las interacciones o transacciones que tienen con nosotros. Identificar si los clientes están felices, tristes, sorprendidos, enojados o calmados, nos permite definir acciones para aumentar las emociones positivas.

Identificación de emociones en nuestros clientes



Mercadotecnia

Fuerza es la libertad de vivir la vida a pleno y aprovechar el tiempo, que es lo más valioso que tenemos.

Esta ha sido la base de nuestra comunicación con los clientes y de nuestras campañas publicitarias de 2019, resaltando el rol de Banorte como facilitador en la vida de nuestros clientes.

En Banorte, como siempre, refrendamos nuestro compromiso de estar en los momentos más importantes de los mexicanos: la compra de su casa, de su auto o ese crédito para poder pasar unas vacaciones con su familia, o crecer juntos en sus proyectos.

Sabemos que pasar por el banco no necesariamente es su actividad preferida, pero sí esos momentos en que, aunque no se vea, Banorte está ahí.

La promesa que hacemos a nuestros clientes es el tiempo. En Banorte queremos que nuestros clientes dediquen más tiempo a las cosas que aman que al tiempo que pasan en el banco.

Nuestra labor es estar lo más cerca del cliente, sin estar; cuando nos necesite, ahí estaremos. Esa es la mejor atención que podemos dar a todos los mexicanos. Esa es la manera en que podemos hacerlos más fuertes, o bien con un Banorte Móvil, o con más de 1,100 sucursales, más de 9 mil cajeros automáticos, más de 13 mil correspondencias y más de 27 mil personas a su servicio.

De esta manera, reforzamos elementos de comunicación de cercanía, atención y servicio, con el respaldo de la solidez y nuestro compromiso con México y con todos los mexicanos.

Estos esfuerzos resultaron en un incremento de 23% en nuestro valor de marca, subiendo 26 lugares en el ranking publicado por Brand Finance, y alcanzando los \$1,745 millones de dólares como la marca bancaria mexicana más valiosa.

Seguiremos comunicando los valores y capacidades de Banorte para poder servir y estar en la vida de más mexicanos. Siempre comprometidos con su desarrollo.

**QUEREMOS QUE
LE DEDIQUES
MENOS TIEMPO
AL BANCO
Y MÁS TIEMPO
A TU VIDA.**

#TuBancoTuTiempo

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

**DEJA
QUE TU BANCO
HAGA SU
TRABAJO,
TÚ HAZ TU VIDA.**

#TuBancoTuTiempo

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

**BANORTE
NO ESTÁ PARA
QUE LO AMES,
ESTÁ PARA
LO QUE AMAS.**

#TuBancoTuTiempo

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

**NO ESPERAMOS UNA
INVITACIÓN A TU CASA,
QUEREMOS QUE
TENGAS UNA.**

Crédito Hipotecario

Banorte está para lo que amas de la vida.

#TuBancoTuTiempo

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

**MÁS TIEMPO
A LO QUE AMAS,
MENOS TIEMPO AL BANCO.**

Banorte Móvil

Banorte está para lo que amas de la vida.

#TuBancoTuTiempo

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

**INVIERTE TU DINERO,
NO TU TIEMPO
EN NOSOTROS.**

Pagaré

Banorte está para lo que amas de la vida.

#TuBancoTuTiempo

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

**NO ESTAMOS
PARA QUE NOS AMES,
ESTAMOS PARA
ASEGURAR LO QUE AMAS.**

Seguros Banorte

HOGAR - AUTO - VIDA

#TuBancoTuTiempo

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

**AMARÁS USAR
MEJOR TU TIEMPO
MANEJANDO TU TARJETA
DESDE TU CELULAR.**

Tarjeta de Crédito

Banorte está para lo que amas de la vida.

#TuBancoTuTiempo

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

CAPITAL SOCIAL

Fortaleciendo nuestro compromiso social



Pusimos en marcha Impulso Banorte con el objetivo de acelerar el desarrollo de infraestructura de alta rentabilidad social en México, asegurando la viabilidad técnica y financiera de los proyectos.



Más de
\$12 mil mdp
colocados en proyectos de infraestructura



Más de 30%
de las PFAE
acreditadas en
PyME son
mujeres empresarias



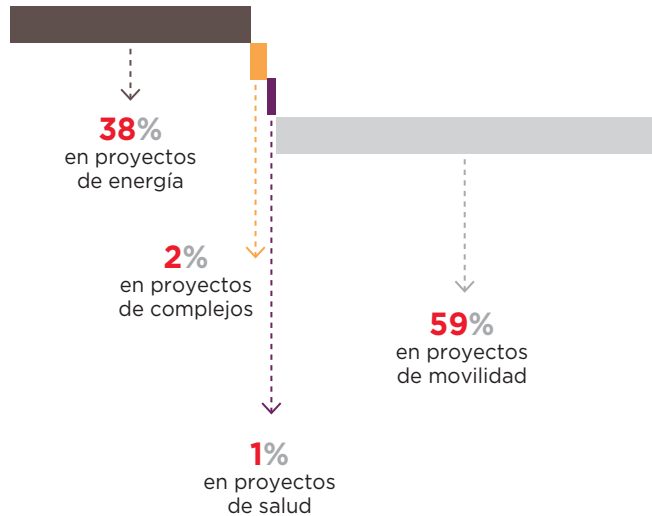
Cerca de 5 mil
colaboradores
participaron en
diferentes iniciativas
de voluntariado



Más de **mil becas** otorgadas en
el programa Mil Sueños por Cumplir

Pusimos en marcha Impulso Banorte con el objetivo de acelerar el desarrollo de infraestructura de alta rentabilidad social en México, asegurando la viabilidad técnica y financiera de los proyectos.

Más de \$12 mil mdp colocados



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

Apoyo a PyMEs

102-2 / 102-6 / 102-7 / FS-16

Uno de los principales objetivos de GFNorte es impulsar el crecimiento de México a través del apoyo a las PyMEs con productos financieros —transaccionales, crédito e inversión— que cumplan con las necesidades de las empresas en el momento adecuado. A través de la Banca Minorista se diseñan y ofrecen productos y servicios financieros a las micro, pequeñas y medianas empresas que están constituidas como personas morales (PM) o personas físicas con actividad empresarial (PFAE), así como las constituidas con régimen de incorporación fiscal (RIF).

Los resultados del segmento PyME en el año fueron los siguientes:

- Más de 400 mil clientes, con un índice de 3.8 productos por cliente.
- Casi la mitad del total de la facturación en terminales punto de venta.
- Más de 5% de incremento en línea promedio de crédito para PyMEs.

- Más de 30% de las PFAE acreditadas en PyME son mujeres empresarias.
- Incremento cercano al 20% en personal empleado por nuestros acreditados, lo que significó un aumento de cinco empleados en promedio.

Cientes PFAE-PM

Cientes	Segmento	Empleados
3,122	Corporativa	297,632
13,971	Empresarial	626,665
309	Instituciones financieras	5,813
434,760	PyME	1,877,508
377	Sindicatos	17,109
1,768	Patrimonial	6,971
3,199	Personal	0
13,641	Preferente	0
471,147	Total	2,831,698

- Participación continua en programas de apoyo para el impulso empresarial y regional con el respaldo de Nacional Financiera (Nafin), donde bajo el nuevo esquema implementado, tenemos una participación de mercado de más del 20% sobre \$200 mdp de colocación del sistema bancario.
- Los canales de atención fueron fortalecidos con el despliegue nacional de la App Multisegmentos, en donde el ejecutivo puede visualizar en una tableta la información de su portafolio de clientes y mejorar la venta cruzada.

- Despliegue nacional de la oficina portátil, una herramienta que les permite a los ejecutivos abrir cuentas de depósito para personas morales desde su lugar de trabajo o desde su tableta.
- Fuimos uno de los primeros bancos en participar con las bancas de desarrollo para incrementar la oferta de crédito “verde”, a través de los programas de ecocrédito y de eficiencia energética con Nafin.

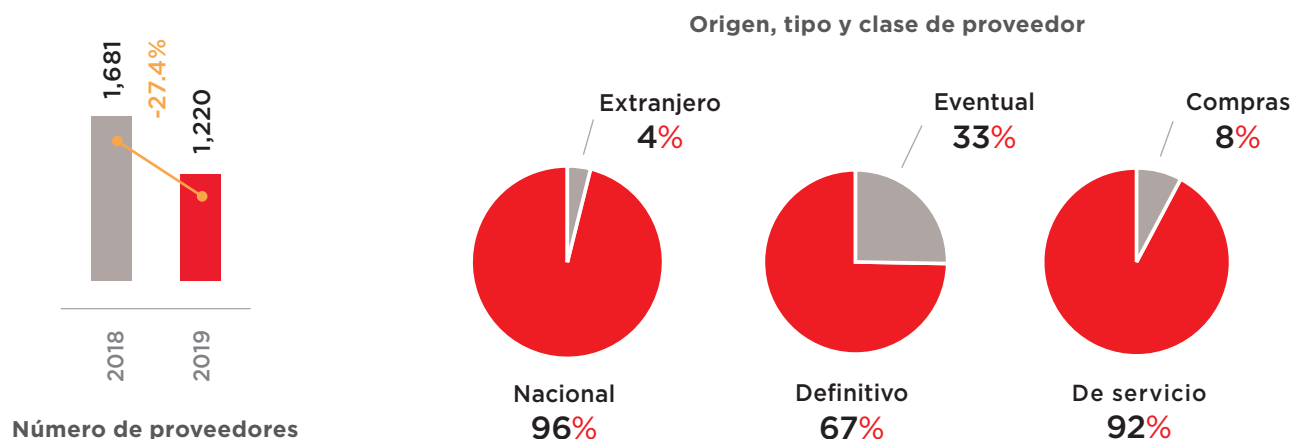
Se comenzará el planteamiento y desarrollo de la banca electrónica PyME Móvil.

Nuestros proveedores

102-9 / 204-1 / 414-1

Desde nuestra cadena de valor incentivamos las relaciones con proveedores nacionales y difundimos sanas prácticas de negocio. Desde 2012, todos los contratos con proveedores incluyen que declaren conocer y aplicar los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Los nuevos proveedores deben responder un cuestionario que contempla 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.



Voluntariado

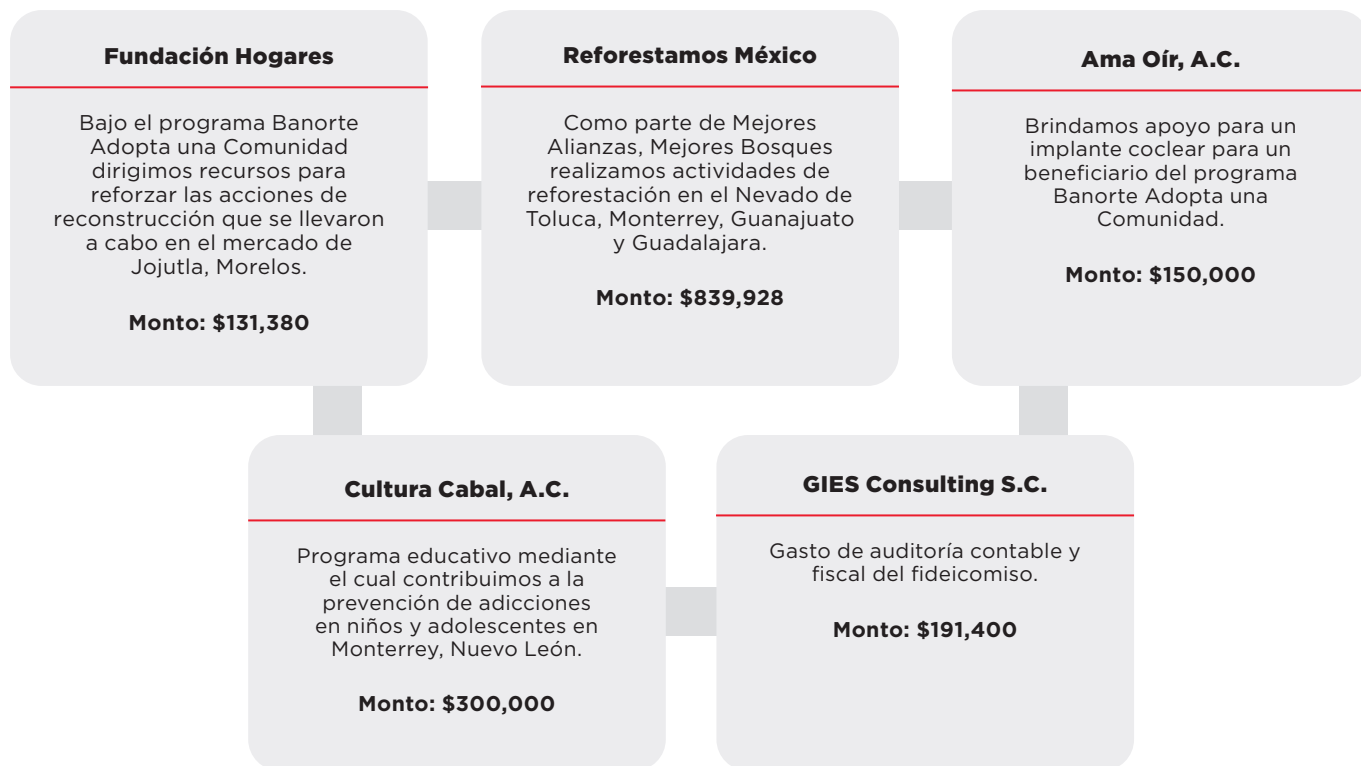
413-1



Fideicomiso AyuDamos

AyuDamos es nuestro fideicomiso fondeado por las aportaciones voluntarias de los colaboradores; por cada peso que aportan, Fundación Banorte aporta un peso más. La esencia del fideicomiso es apoyar diversas causas sociales y ambientales a nivel nacional.

Las aportaciones fueron dirigidas a las instituciones vinculadas con nuestro programa Banorte Adopta una Comunidad, así como a proyectos educativos y ambientales. Se movilizaron cerca de \$2 mdp, distribuidos como se presenta a continuación.



Yo Soy VOLUNTARIO BANORTE

Programa Yo soy Voluntario Banorte

Yo Soy Voluntario Banorte es nuestro programa de voluntariado corporativo, alineado al modelo de sustentabilidad y al pilar Nuestra Gente, mediante el cual realizamos actividades que generan valor en nuestras comunidades.

Nuestro modelo de voluntariado cuenta con tres líneas de acción:

- **Comunidad:** Concentra todas las iniciativas orientadas a beneficiar directamente a la comunidad a través de actividades como colecta de juguetes, recuperación de espacios públicos, voluntariado en zonas afectadas por desastres naturales y talleres de Educación Financiera.
- **Medio ambiente:** Desarrollamos actividades de voluntariado encaminadas a reducir nuestro impacto en el medio ambiente, como reforestación de los bosques cercanos a las ciudades donde se ubican los principales corporativos de Banorte.
- **Voluntariado especializado Banorte:** Nuestros colaboradores son expertos en distintos temas, por ello brindan su tiempo para impartir de manera voluntaria talleres y conferencias a distintos sectores de la población.

Comunidad

Jugando, Jugando. Cada año, realizamos una colecta de juguetes, los cuales son donados por los colaboradores Banorte a nivel nacional y se entregan a diversas organizaciones. Reunimos alrededor de 10 mil juguetes, que se entregaron a más de 100 organizaciones de la sociedad civil y comunidades que pertenecen al programa Banorte Adopta una Comunidad.



Total de voluntarios que participaron en la iniciativa **3,848**



Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (Considerando 2 horas por colaborador). **7,696**

Trabajando por mi comunidad. Iniciativa que impulsa la participación de nuestros colaboradores en las comunidades buscando generar un sentimiento de solidaridad, bienestar, intervención activa y desarrollo.

Realizamos una alianza con Fundación Hogares, I.A.P. para impulsar seis jornadas de voluntariado.



Total de voluntarios que participaron en la iniciativa **86**



Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (Considerando 5 horas por colaborador). **436**

Voluntariado gremial. Como parte de nuestros compromisos con la Asociación de Bancos de México, nos integramos al Voluntariado Bancario, apoyando a cinco instituciones que forman parte de Fundación Quiera.

	Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	52
	Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (Considerando 5 horas por colaborador).	260



Como institución financiera tenemos el compromiso de brindar herramientas que sensibilicen y concienticen a la población sobre la importancia de la cultura financiera. Para ello, proporcionamos talleres de finanzas familiares en dos ámbitos:

Talleres con el área de negocio

Impartimos talleres en las fiscalías de Durango y Tlaquepaque, ciudades en donde Banorte tiene operaciones.

	Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	6
	Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (Considerando 2 horas por taller).	16

Medio ambiente

Reafirmando nuestro compromiso con el medio ambiente, realizamos actividades de reforestación para sanar nuestros ecosistemas en conjunto con los gobiernos de Colima y Mérida, y Reforestamos México.

Talleres Banorte Adopta una Comunidad

En las comunidades del Programa Banorte Adopta una Comunidad impartimos un taller de finanzas familiares a más de 70 personas en tres comunidades.

	Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	6
	Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (Considerando 2 horas por colaborador).	12



Realizamos actividades de reforestación para sanar nuestros ecosistemas en conjunto con los gobiernos de Colima y Mérida, y Reforestamos México.



Institución aliada	Localidad	Número de voluntarios	Número de árboles plantados	Total de horas por actividad
Reforestamos México, A.C.	Nevado de Toluca, León, Monterrey y Guadalajara	694	6,000	6,940
Ayuntamiento Mérida	Mérida	65	600	260
Ayuntamiento Colima	Colima	40	200	160

Voluntariado Especializado Banorte Semana Nacional de Educación Financiera

Como cada año, GFNorte participa en la Semana Nacional de Educación Financiera (SNEF), en la que diversas instituciones de los sectores público y privado suman esfuerzos para reforzar la cultura financiera de los mexicanos.

La sede central fue el Bosque de Chapultepec en la Ciudad de México. En el stand de GFNorte se presentó un juego dinámico, cuya finalidad fue crear conciencia sobre la importancia del ahorro. Adicionalmente, nuestros directivos impartieron cuatro conferencias magistrales.

Ponente	Cargo	Conferencia magistral	Asistentes
Oliver Macías	Director Técnico Pensiones	Pensiones	100
Mauricio Hernández	Director Productos Captación	La banca está contigo ¿no lo ves?	100
Gabriel Casillas	Director General Adjunto Análisis Económico y Relación con Inversionistas	Dinámica Inversión	100
Juan Pablo Newman	Director General Afore XXI Banorte	Las Afores, el ahorro para el retiro y cómo mejorar tu futuro	100
	Total de voluntarios que participaron en la iniciativa		4
	Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (Considerando 2 horas por colaborador).		8

Cátedra Banorte

Por medio de la colaboración con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), nuevamente impartimos la cátedra Mercados e Instrumentos Financieros en México, cuyos objetivos son apoyar a los alumnos a comprender temas financieros a través de la voz de nuestros expertos y fortalecer nuestro vínculo con la universidad.

	Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	10
	Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (Considerando 2 horas por colaborador, con excepción de un voluntario, que destinó 4 horas).	22

Jubilados Banorte

En la Ciudad de México, junto con el área de Recursos Humanos del Territorio Norte Comercial, realizamos un programa piloto para acercarnos a nuestros jubilados. Realizamos actividades guiadas por nuestros voluntarios para generar valor agregado a un grupo de más de 50 personas.

	Total de voluntarios que participaron en la iniciativa	7
	Total de horas de voluntariado para esta iniciativa (Considerando 2 horas por colaborador).	14



Fundación Banorte Inversión en la comunidad 203-1

Durante el año y en distintas iniciativas sociales apoyamos de forma directa a más de 50 mil niños, jóvenes, adultos y adultos mayores en alianza con 19 Organizaciones de la sociedad civil. Nuestra labor se enfocó principalmente en cuatro programas: Líderes Educativos Banorte, Mil Sueños por Cumplir, Banorte Adopta una Comunidad y Otros Apoyos Filantrópicos.

Líderes Educativos Banorte

Contribuimos a mejorar la educación preescolar en México por medio de la formación y actualización de los líderes educativos, al fortalecer su papel como agentes de cambio para privilegiar el derecho de los niños y las niñas a aprender.

El programa se llevó a cabo en seis estados de la República mexicana: Aguascalientes, Campeche, Estado de México, Jalisco, Nuevo León y Yucatán.

Principales resultados:

- Más de 700 directores y supervisores de preescolares públicos formados a través del Diplomado Internacional de Líderes Educativos Transformadores (DILET), con la posibilidad de certificarse internacionalmente ante la Universidad de Cambridge como Líderes Transformadores.
- Cerca de 2 mil usuarios activos en la Comunidad Virtual de Aprendizaje (CVA) que reciben educación continua.
- Más de 10 mil primeros cuidadores que recibieron los contenidos de la serie Aprendiendo a Educar a los Niños del Siglo XXI menores de seis años, financiada por Fundación Banorte y transmitida durante casi cuatro meses a través de TV Educativa.

A través del Pacto por la Primera Infancia —iniciativa integrada por varias organizaciones sociales a la que nos aliamos para impulsar los derechos de la primera infancia— contribuimos a la incidencia en procesos administrativos, normativos y legales, federales y estatales, principalmente mediante foros de consulta, difusión de campañas de comunicación y participación ciudadana, cabildeo y entrevistas.

Mil Sueños por Cumplir

Por quinto año impulsamos a los jóvenes mexicanos que cursan secundaria y bachillerato a cumplir sus sueños mediante becas de manutención que incentivan su desempeño y talento académico, artístico o deportivo; asimismo reconocemos el esfuerzo de niños y niñas con discapacidad que reciben una educación especial otorgándoles una beca.

El programa se renovó al incorporar a alumnos de licenciatura; se aumentó el promedio mínimo para participar y se crearon dos nuevas becas: Continuidad (para extender los apoyos por más de tres años) y Excelencia en Educación Superior, dirigida a apoyar con gastos de colegiatura o material educativo.

Principales resultados:

- Alrededor de 400 alumnos de nuevo ingreso seleccionados.
- Más de mil becas otorgadas.
- En el curso de Metas y Logros participaron más de 600 jóvenes, y más de 100 exbecarios en la convocatoria del curso English Challenge, ambos de la plataforma Desafío B21 de Bécals.

BANORTE ADOPTA UNA COMUNIDAD



Banorte Adopta una Comunidad

Coordinamos las acciones de reconstrucción de vivienda y fortalecimiento del tejido social en comunidades afectadas por algún desastre natural o emergencia.

Este año concluimos la reconstrucción de viviendas afectadas tras los sismos de septiembre 2017 en ocho comunidades adoptadas; iniciamos acciones de apoyo a los afectados en Xochimilco y acompañamos las tres Caravanas Banorte para acercar apoyos integrales a las comunidades adoptadas.

Principales resultados:

- Más de 600 viviendas reconstruidas y rehabilitadas, y un mercado artesanal intervenido.
- Alrededor de 20 visitas de campo de seguimiento.

En 2019 invertimos
\$51 mdp
en nuestra comunidad.

- Cerca de 100 viviendas de ocho comunidades concluidas y evaluadas en aspectos estructurales por la BUAP.

Otros Apoyos Filantrópicos

Colaboramos para que los jóvenes con discapacidad, en riesgo de deserción escolar o en situación de calle, tuvieran mayores oportunidades de desarrollo; acercamos servicios de salud y programas culturales a comunidades en situación de vulnerabilidad, y apoyamos la protección de uno de los acervos culturales más emblemáticos de México, el Museo Nacional de Antropología.

Líneas de acción

Educación	Jóvenes mexicanos
Líderes Educativos Banorte	Otros Apoyos Filantrópicos
Organizaciones apoyadas: 2	Organizaciones apoyadas: 12
Monto: \$16,259,730	Monto: \$14,627,060
Beneficiarios directos: 17,452	Beneficiarios directos: 31,829
Alianzas: 22	Programa de GFNorte
Comunidad	Desastres naturales
Mil Sueños por Cumplir	Banorte Adopta una Comunidad
Organizaciones apoyadas: 1	Organizaciones apoyadas: 4
Monto: \$9,850,000	Monto: \$10,805,325
Beneficiarios directos: 1,907 (no se consideran becarios de nuevo ingreso, ya que reciben la beca en enero de 2020).	Beneficiarios directos: 2,312
Alianzas: 1	Alianzas: 1

SUSTENTABILIDAD

Alineando nuestro negocio con los ODS



Como banca responsable, desarrollamos una estrategia de sustentabilidad que integra nuestras prioridades ambientales y sociales a las actividades del negocio.



3,104 créditos
analizados en el SEMS



62.65%

de la cartera corporativa

79.11% de la
cartera comercial



Más de 1,800
colaboradores capacitados
en temas de sustentabilidad
y riesgo socioambiental



en nuestro
primer reporte de
progreso a PRI



**Análisis de
inversión
responsable**

en el 89% AUM de
Afore XXI y 95% de
Operadora de Fondos



\$9,825 mdp
en financiamientos
sustentables

\$2,391 mdp
en bonos verdes,
sociales y sustentables

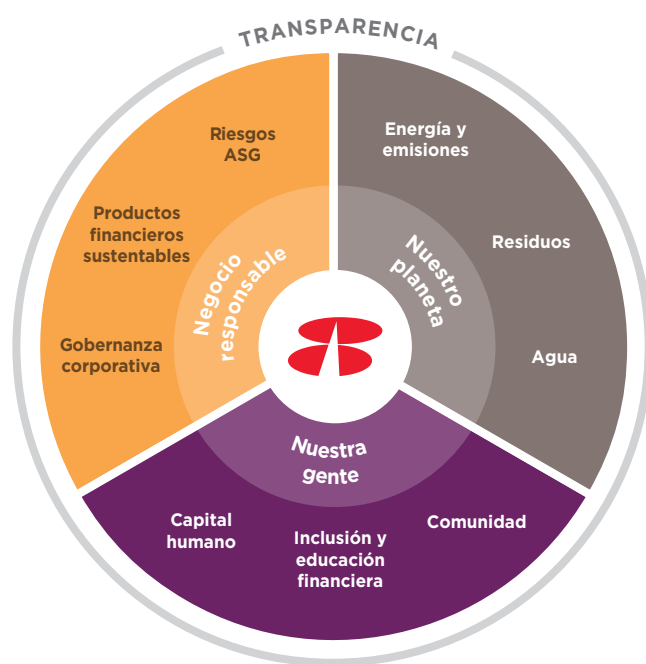
Sustentabilidad Banorte

102-13 / 102-19 / 102-20 / 102-21 / 102-29 / 102-30 / 102-46
102-47 / FS-8

En GFNorte, deseamos que el logro de los objetivos de la sociedad aporte a la construcción de un futuro resiliente; por eso estamos firmemente comprometidos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el Acuerdo Climático de París.

Como banca responsable, desarrollamos una estrategia de sustentabilidad que integra nuestras prioridades ambientales y sociales a las actividades del negocio, bajo un enfoque integral de transparencia. Dicha estrategia es implementada por la Dirección Especialista de Sustentabilidad e Inversión Responsable, a través del siguiente modelo.

Modelo de Sustentabilidad



Negocio responsable

Consideramos factores ambientales, sociales y de gobernanza corporativa (ASG) en nuestros portafolios de crédito e inversión, con el fin de gestionar los riesgos de nuestras operaciones e identificar oportunidades de negocio.

Nuestra gente

Impulsamos programas sociales —que involucran a nuestros colaboradores y las comunidades de las que somos parte— que integran prácticas para mejorar las condiciones de vida, al interior y al exterior de la institución.

Nuestro planeta

Diseñamos iniciativas para fortalecer la cultura ambiental dentro de la institución, así como para medir y disminuir nuestro consumo de recursos y generación de contaminantes.

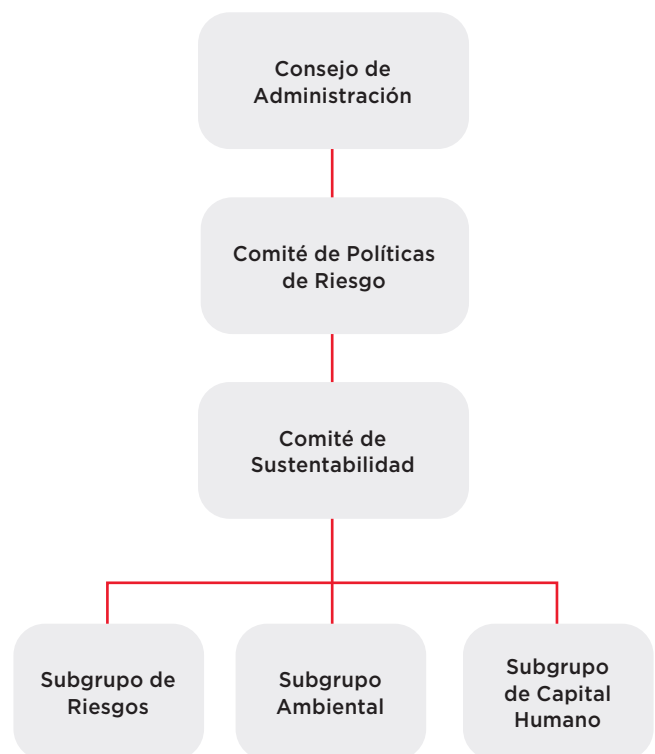
Transversales a estos tres pilares, incorporamos los derechos humanos, el cambio climático y el capital natural como aspectos fundamentales.

Comité de Sustentabilidad

En GFNorte sabemos que una gobernanza corporativa sólida se construye con principios, procedimientos, normas y buenas prácticas que contemplen todas las aristas del negocio. Por ello, con el objetivo de aportar al crecimiento del grupo en términos de sustentabilidad, en el año creamos el Comité de Sustentabilidad y fortalecimos nuestro marco de políticas institucionales.

El Comité de Sustentabilidad es un organismo dependiente de la Dirección General de GFNorte, cuyo objetivo es empoderar nuestra estrategia, alinearla a la visión del negocio y permearla en toda la organización. El Comité está integrado por la alta dirección de las Áreas de Relación con Inversionistas e Inteligencia Financiera, Riesgos, Crédito, Recursos Humanos, Comunicación, Jurídico, Contraloría, Auditoría y Sustentabilidad. Opera a través de tres subgrupos alineados a los pilares de nuestra estrategia de sustentabilidad, para impulsar nuevos proyectos e involucrar a todos los niveles de la empresa.

Estructura del Comité de Sustentabilidad de GFNorte

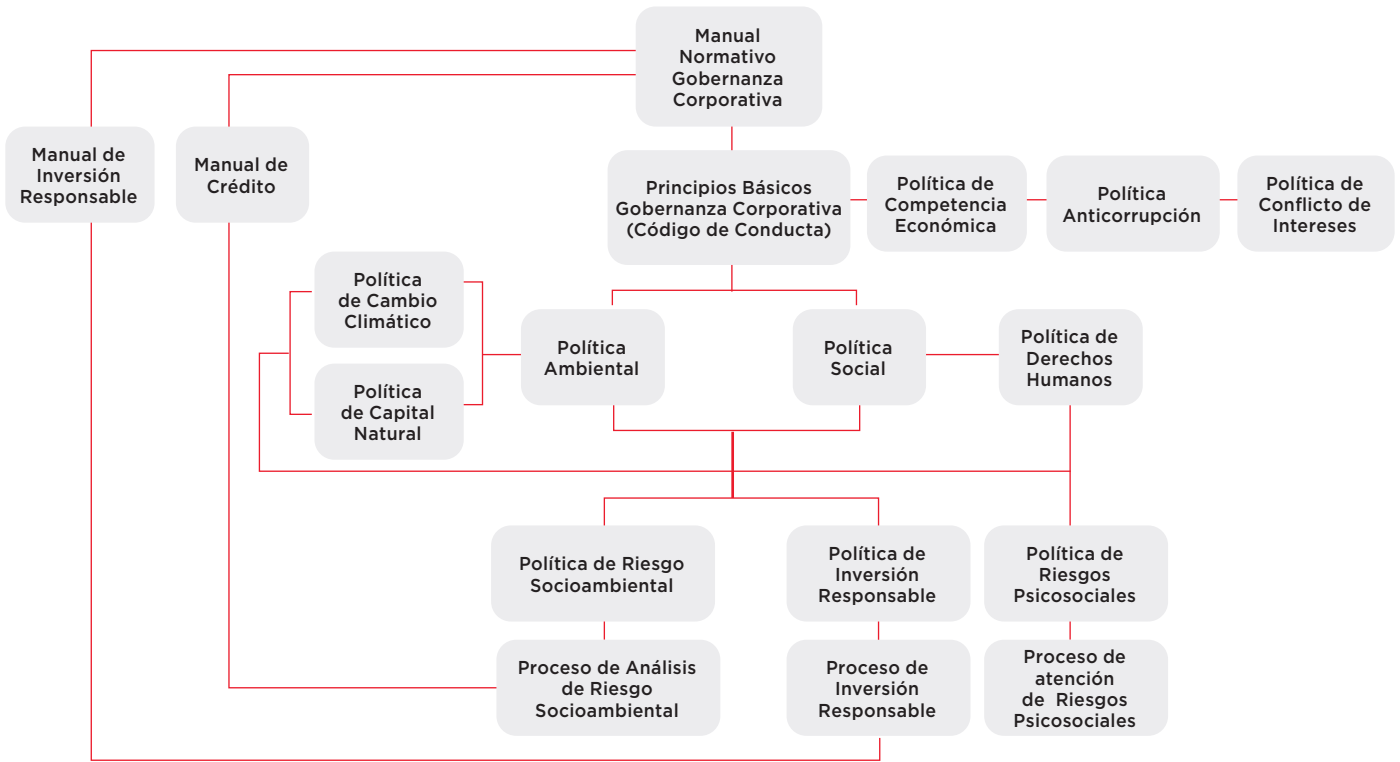


El primer año de trabajo con el subgrupo de Riesgos, Ambiental y Capital Humano permitió constatar el interés del banco en temas de sustentabilidad y acelerar la puesta en marcha de importantes iniciativas. Asimismo, detectamos las áreas de oportunidad que permitirán potencializar la participación de los miembros y materializar los resultados en el corto plazo.

Políticas

Durante el año, también trabajamos para complementar nuestro esquema de políticas institucionales y robustecer el marco normativo aplicable a las actividades de sustentabilidad. Dichas políticas establecen los compromisos, referencias y directrices que GFNorte debe seguir en materia ambiental, social, de riesgo socioambiental, capital natural, derechos humanos y cambio climático.

Marco normativo aplicable a sustentabilidad



Iniciativas e índices de sustentabilidad

Desde 2009 formamos parte de importantes iniciativas e índices de sustentabilidad a nivel nacional e internacional. Estos guían nuestro desempeño y nos ofrecen

alternativas para cumplir con las exigencias del sector a nivel global, razón por la cual nos mantenemos atentos a sus directrices y recomendaciones, como parte de nuestra mejora continua.



Consideramos que nuestras calificaciones son el reflejo de nuestros esfuerzos y, aunque hasta el momento nos sentimos satisfechos, estas nos plantean mayores retos y nos obligan a demandar más de nosotros mismos año con año. Algunos de nuestros resultados durante 2018 y 2019 se describen a continuación:

Evaluador	2019	2018	Adhesión a índice
SAM Corporate Sustainability Assessment (CSA)	61 / 100	65 / 100	Dow Jones Sustainability Index MILA
MSCI	A	A	MSCI Mexico ESG Select Focus Index (MXN)
FTSE Russell	3.9 / 5	3.6 / 5	FTSE4Good Emerging Markets Latam FTSE4Good BIVA
CDP	B	C	
Bloomberg	47.8	47.8	Bloomberg Gender Equality Index (GEI)

Principios de la Banca Responsable

Como signatarios fundadores de los Principios de la Banca Responsable (PBR) estamos comprometidos con su implementación. Aun cuando en 2021 realizaremos nuestro primer reporte, ya en 2019 llevamos a cabo un análisis de nuestro estado de alineamiento con cada uno de los seis principios, con el propósito de identificar las áreas en las que empezaremos a trabajar en 2020.

Plan de trabajo de los PBR 2020

► Principio 1. Alineamiento

Actualmente, nuestra estrategia de negocio considera el modelo de sustentabilidad; no obstante, buscaremos robustecerla mediante la consideración de los temas prioritarios de la Agenda 2030, el Plan Nacional de Desarrollo, las proyecciones económicas internas y nuevos análisis de materialidad.

► Principio 2. Impacto y metas

Como pioneros en la gestión de riesgos e impactos ambientales y sociales, focalizaremos nuestro primer análisis de contribución a los ODS en los sectores de mayor impacto financiero para GFNorte, definiremos indicadores significativos, desarrollaremos metodologías de evaluación de impacto positivo y ampliaremos el alcance del análisis de riesgos socioambientales.

► Principio 3. Clientes y proveedores

Somos un banco cuya prioridad es la satisfacción de los clientes y la buena relación con proveedores, por lo cual incrementaremos nuestro involucramiento para permear la importancia de las buenas prácticas de sustentabilidad como estrategia competitiva. Desarrollaremos iniciativas en conjunto con los proveedores, aumentaremos nuestra presencia en juntas regionales e intensificaremos el acompañamiento socioambiental para clientes.

► Principio 4. Grupos de interés

Participamos activamente en distintos comités, consejos y asociaciones del sector financiero nacional e internacional, liderando iniciativas de sustentabilidad relevantes para la banca. En esta línea, trabajaremos para fortalecer nuestra relación con ONG y organismos gubernamentales, con el objetivo de promover incentivos sustentables.

► Principio 5. Gobernanza y cultura

A través de la creación de nuestro Comité de Sustentabilidad, del desarrollo y la actualización de políticas, del trabajo con los subgrupos y de la generación de un plan de capacitación integral, consolidaremos nuestra gobernanza corporativa y la cultura de banca responsable.

► Principio 6. Transparencia y rendición de cuentas

Nuestras prácticas de reporte se alinean a la metodología GRI (Global Reporting Initiative), a la IIRC (International Integrated Reporting Council) y al Pacto Mundial. Por otro lado, cumplimos con los lineamientos de los Principios de Ecuador, los Principios de Inversión Responsable y, a partir de 2021, reportaremos de acuerdo con los requerimientos de los PBR.

Objetivos de Desarrollo Sustentable

En 2018 realizamos nuestro primer ejercicio de alineación de nuestras operaciones, productos y servicios a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Nos enfocamos en las prioridades sociales y ambientales de México hacia 2030, así como en nuestra contribución a las mismas como grupo financiero. Para continuar con el ejercicio anterior, durante el año dimos seguimiento al desempeño de los indicadores reportados.

Modelo de contribución a los ODS 2019

Grado de contribución		ALTO				BAJO
Temas materiales						
Competitividad y desarrollo del negocio						
	Inclusión social y económica 14,903 horas de voluntariado 4,723 voluntarios 6 talleres de Educación Financiera	Negocio sustentable Integrados a los índices de sustentabilidad más importantes a nivel mundial	Consumo de energía 17.98 GJ/empleado 1.97 tCO ₂ e/mdp de utilidad neta 2.39 tCO ₂ e/empleado Energía por utilidad neta \$14,815 GJ/mdp	Gestión adecuada de residuos 1,030 t de papel consumidas 516.5 t recicladas 51 t de papel evitadas con iniciativas digitales	Reforestaciones 183.68 tCO ₂ e 7 ha 6,000 árboles 23.38 CO ₂ eq 1 ha (Mg) en aproximadamente cinco años en su edad adulta	
Innovación de productos y servicios						
	Nómina y PyMEs 7,706,311 cuentas de nómina 43,198 de empresas nómina 471,147 PyMEs 2,831,698 empleos generados	Infraestructura física y digital 14,182 corresponsalías 1,182 sucursales 8,919 cajeros 191,571 usuarios Bxl 2,329,874 usuarios BM	Infraestructura \$42,628 mdp invertidos en proyectos de desarrollo social con enfoque en agua, complejos urbanos, educación, energía, movilidad, salud y seguridad	Productos financieros por género 44% mujeres TDC 37.82% PyME mujeres 248,795 cuentas Mujer Banorte TDC 30.93% clientas remesas 131,500 cuentas Mujer Banorte TDD	Seguros de gastos médicos, personales y de vida 564,455 clientes póliza GMM 6,021,026 accidentes personales 5,183,083 seguros de vida	
Educación y desarrollo						
	Salarios y prestaciones Reducción de la brecha salarial 1% de brecha de género operativo 10% de brecha mandos medios 10% de brecha alta dirección	Capacitación de colaboradores por género 436,849 horas de capacitación hombres 424,412 horas de capacitación mujeres 36 horas promedio Inversión \$200 mdp	Educación y formación 14,000 capacitaciones a personal de preescolar 765 directores DILET 1,137 becas Mil Sueños por Cumplir	Banorte Adopta una Comunidad 630 viviendas construidas	Banca agropecuaria 3er lugar en colocación de créditos 208,454 ha de cultivo 46,860 pequeños productores beneficiados	
Evaluación socioambiental en transacciones						
	Gestión de riesgos ambientales y sociales 3,104 créditos analizados (62.65% de la cartera corporativa y 79.11% de la cartera comercial) 11 proyectos evaluados bajo Principios de Ecuador, 13 bajo Normas de Desempeño, 2 por Evaluación SEMS	Seguros a vivienda y daños 194,152 viviendas aseguradas 16,002 oficinas aseguradas 1,421 hoteles asegurados	Energías renovables 1,314 MW totales generados \$6,211 mdp asignados a proyectos 12 proyectos renovables financiados \$2,809 mdp de cartera activa en Ecocrédito PyME	Mitigación de riesgos emergentes 12 reportes internos sobre el estado del sargazo en el Caribe 1 informe sobre la prohibición de plásticos en México		
Ética e integridad						
	Políticas internas Fomentamos una cultura de respeto en nuestros corporativos y en la atención a nuestros clientes.  Código de Conducta	Gobernanza corporativa Contamos con una gobernanza corporativa sólida que garantiza la gestión del negocio de forma ética y responsable	Alianzas integrales Formamos parte de iniciativas que fortalecen las acciones de sustentabilidad que soportan el negocio			



Para conocer nuestro Reporte de Contribución a los ODS 2018, visita:

<https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/financial-information/annual-reports/es/2018/Informe%20ODS2018%20Espaol.pdf>

Banorte Sustentable

En 2018 lanzamos Banorte Sustentable, el programa institucional de GFNorte, cuyo objetivo es fortalecer la cultura de sustentabilidad a través de la comunicación asertiva y dirigida de los grandes temas de sustentabilidad. Dando continuidad a este programa, durante el año llevamos a cabo distintas campañas, iniciativas y eventos para involucrar activamente a los colaboradores.

Red de Embajadores de Sustentabilidad

La Red de Embajadores de Sustentabilidad se creó con el propósito de permear la cultura de sustentabilidad en el grupo, al nombrarlos portavoces de temas ambientales, sociales y de negocio responsable. Actualmente, contamos con 515 embajadores distribuidos en cinco edificios administrativos ubicados en Ciudad de México y Monterrey, que han apoyado a la Dirección de Sustentabilidad e Inversión Responsable a difundir temas como:

- Educación ambiental
- Separación adecuada de residuos y consumo responsable
- Importancia del capital natural en los negocios
- Movilidad sustentable en alianza con Waze México

Semana de la Sustentabilidad

Nuestra primera Semana de la Sustentabilidad fue desarrollada para reafirmar el conocimiento de los pilares de la sustentabilidad que rigen nuestra estrategia, sensibilizar sobre la contribución de las actividades de los colaboradores a la sustentabilidad y generar compromisos individuales como miembros de la organización y la sociedad para alcanzar el desarrollo sustentable. Algunas actividades fueron:

Museo de los ODS: La experiencia consistió en realizar un recorrido similar al de un museo, durante el cual los colaboradores pudieron conocer, mediante recursos visuales, la Agenda 2030 y las prácticas que realizamos en el grupo respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto les permitió motivar su reconocimiento como parte de la sociedad global, analizar su comportamiento de consumo y comprometerse individualmente a realizar cambios.

Our Planet, Our business: Con apoyo de World Wildlife Fund, nos sumamos al lanzamiento de este capítulo de Netflix, que pretende sensibilizar al sector privado sobre la importancia de la biodiversidad y los recursos naturales para los negocios.

Feria de Comercio Justo: Llevamos a cabo una venta corporativa con productores artesanales de comunidades de zonas aledañas a los corporativos Banorte, así como productos que con su venta generan un impacto social y ambiental positivo.

Gestión de Riesgos Sociales y Ambientales en cartera de crédito

En GFNorte creemos que los riesgos sociales, ambientales y climáticos deben ser parte de las decisiones de negocio. Vemos como la magnitud de sus impactos sobre el crecimiento económico, la salud financiera de las empresas, el entorno natural y las poblaciones es cada vez mayor, por lo que conscientes de nuestra responsabilidad en el sector, buscamos permear su importancia entre nuestros colaboradores, clientes y pares.

Desde 2012 nos adherimos a los Principios de Ecuador y contamos con un Sistema de Gestión de Riesgos Sociales y Ambientales (SEMS), desarrollado para analizar los riesgos e impactos de los financiamientos que otorgamos en la Banca Corporativa y Comercial. El SEMS es parte integral del proceso crediticio del banco y opera a través de la identificación, categorización, evaluación y gestión de dichos riesgos.

Durante el análisis, identificamos el potencial de riesgo e impacto de los financiamientos y aplicamos nuestra lista de exclusión. Clasificamos los riesgos en categoría A (riesgo alto), B (riesgo medio) y C (riesgo bajo) según la magnitud de los impactos y su posibilidad de mitigación. Posteriormente, evaluamos el cumplimiento de los proyectos con los Principios de Ecuador, las Normas de Desempeño de la IFC y el marco legal nacional (Evaluación SEMS). Finalmente damos seguimiento periódico a los proyectos, brindando asesoría y aportando valor a nuestros clientes.

2019 fue un año determinante para la gestión de riesgos en GFNorte, ya que, gracias a la creciente sinergia entre el Área Especializada de Riesgo Socioambiental (ARSA) y las Áreas de Riesgos, Crédito y Negocio, nuestro Comité de Políticas de Riesgo aprobó la participación con voz del ARSA en el Comité Central de Crédito y en el Comité Nacional de Crédito, demostrando nuestro compromiso con el desarrollo económico sustentable.



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

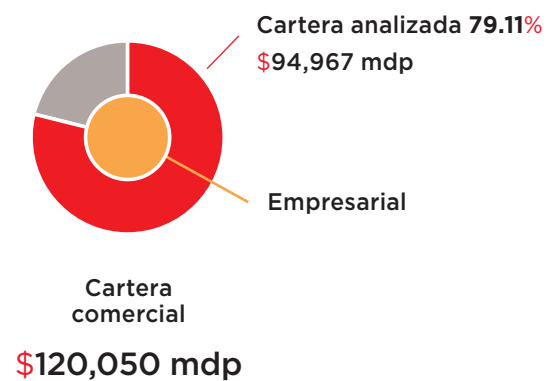
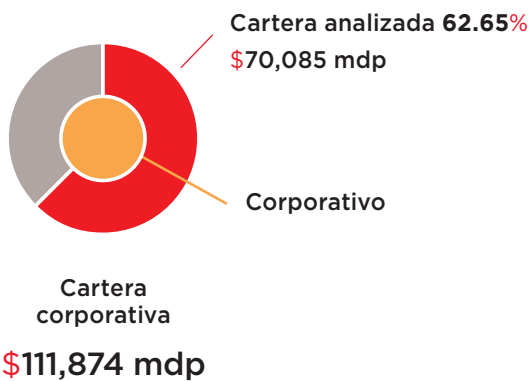
Proceso de análisis de riesgos sociales y ambientales



Resultados SEMS 2019

Identificación

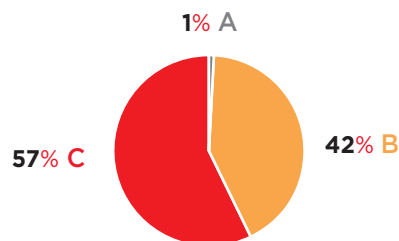
Identificamos los riesgos e impactos potenciales de 3,104 créditos, que representan el análisis de 62.65% de la cartera corporativa y 79.11% de la cartera comercial.



Las cifras reportadas excluyen Banca de Infraestructura.

Categorización

La mayor parte de nuestra cartera no presenta riesgos o estos son mitigables.



Los créditos se clasifican en riesgo alto (A), medio (B) o bajo (C) de acuerdo a la magnitud de los impactos y su posibilidad de mitigación.

Evaluación

Evaluamos 26 nuevos proyectos, principalmente de los sectores de **manufactura, construcción y turismo**.

Proyectos evaluados en 2019

Marco de evaluación	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Total
Principios de Ecuador	3	8	0	11
Normas de desempeño	0	10	3	13
Evaluación SEMS	1	1	0	2
Total	4	19	3	26

Adicionalmente, analizamos 415 créditos de menor impacto, los cuales fueron gestionados mediante las recomendaciones de las Guías Sectoriales de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de la IFC.

Gestión

Visitamos siete proyectos de los sectores de manufactura, infraestructura, turismo y agropecuario. Dimos seguimiento anual a 49 proyectos ya evaluados, con revisiones documentales y monitoreo reputacional.



En GFNorte creemos que los **riesgos sociales, ambientales y climáticos** deben ser parte de las decisiones de negocio.



Proyecto de infraestructura



Empresa manufacturera



Proyecto agropecuario

Capacitación sobre riesgos socioambientales

La capacitación de las áreas de Crédito y Negocio es un objetivo prioritario para consolidar la cultura de gestión de riesgos socioambientales en GFNorte. Estamos seguros de que la sensibilización y el desarrollo

de competencias son aspectos que contribuyen a prevenir y mitigar los riesgos. Por esta razón, ampliamos el alcance de nuestro plan anual de capacitación presencial y en línea, logrando llegar a más de 1,800 colaboradores.

Capacitación sobre riesgos socioambientales 2019

 Presencial	320 horas	Conferencia/taller sobre los riesgos socioambientales en proyectos de infraestructura a cargo de un experto externo	<i>Champions</i> de Sustentabilidad y Aliados de Áreas de Crédito, Riesgos y Negocio
	86 horas	Capacitación de inducción sobre el Sistema de Gestión de Riesgos Sociales y Ambientales de Banorte	Personal de nuevo ingreso de Áreas de Crédito y Negocio
 Virtual	1,436 horas	<i>E-learning</i> sobre la gestión de riesgos socioambientales en Banorte	Áreas de Riesgo, Crédito y Negocio
	52 horas	Asesoría para la identificación de riesgos socioambientales en créditos y seguimiento a proyectos evaluados por el SEMS	Áreas de Crédito y Negocio
 Vía telefónica			

Adicionalmente, incrementamos la socialización de temas de impacto para el negocio, emitiendo comunicados a través de nuestras redes sociales internas de manera continua. Los riesgos climáticos, como la llegada masiva del sargazo al Caribe mexicano, los riesgos de transición, como la ley de plásticos, así como casos de estudio sectoriales son algunos ejemplos de los tópicos dirigidos a cerca de 12 mil colaboradores en el grupo.

Cambio climático

Este fue un año marcado por acontecimientos que ponen de manifiesto la crisis climática que enfrenta el mundo. Huracanes, incendios forestales y extinción de especies son solo algunos de los eventos que hemos visto afectar la dinámica de las economías. En GFNorte, estamos seguros de que la banca puede contribuir a la mitigación de la problemática, mediante acciones focalizadas y conjuntas con nuestros grupos de interés.

Promovemos la reducción de emisiones y la eficiencia energética en nuestras operaciones

- Para 2021, 70% la energía que consumimos diariamente provendrá de fuentes renovables, evitando la emisión de más de la mitad del CO₂e que hoy generamos.

- Contamos con un Sistema Integral de Control de Energía en nuestra red de sucursales.
- Dos sucursales cuentan con paneles solares que evitan la emisión de 4.6 tCO₂e.
- Desarrollamos un programa de apagado automático de equipos de cómputo fuera del horario laboral, en el que se incluyeron 7 mil computadoras.

Los Principios de la Banca Responsable

nos comprometen a alinear nuestro negocio con los ODS y las metas de cambio climático.

Ofrecemos productos y servicios sustentables

- Promovemos el financiamiento a PyMEs interesadas en energías renovables y eficiencia energética, mediante el ecocrédito.
- Contamos con un área especializada de Infraestructura y Energía, que impulsa el financiamiento de proyectos de generación de energía renovable.
- La Operadora de Fondos y Afore XXI Banorte invierten en activos destinados a bonos verdes, sociales y sustentables.
- Contamos con seguros con cobertura catastrófica en caso de fenómenos hidrometeorológicos, los cuales están asociados en parte a los efectos del cambio climático (heladas, inundaciones, huracanes, entre otros).

Incorporamos los riesgos climáticos en la gestión de riesgos socioambientales

- Nuestra Taxonomía Sustentable incluye códigos de actividad sectorial climática.
- El primer riesgo climático que estudiamos fue la llegada masiva de sargazo, monitoreando mensualmente el estado de las playas de Quintana Roo y emitiendo informes mensuales para nuestras áreas de Turismo y Negocio.
- Desarrollamos guías de buenas prácticas para los clientes de los sectores Turístico y Agropecuario sobre el manejo y la prevención del sargazo.
- Desarrollamos un informe sobre la prohibición legal de plásticos en México, como parte de los riesgos de transición.
- Calculamos nuestras emisiones indirectas de alcance 3 derivadas del portafolio de renta variable de Operadora de Fondos.

En línea con las recomendaciones de la TCFD

- Nuestra gobernanza corporativa incorpora la consideración de los riesgos y las oportunidades relacionados con el clima a través del subgrupo de Riesgos del Comité de Sustentabilidad.
- Nuestra estrategia planea identificar los riesgos y oportunidades climáticas del negocio, enfocándonos inicialmente en los sectores de mayor financiamiento y vulnerabilidad.

- Nuestra gestión de riesgos socioambientales integra los riesgos climáticos bajo el proceso del SEMS, haciendo énfasis en sectores vulnerables.
- Nuestras metas y métricas actuales se relacionan con el cálculo de nuestra huella de carbono operacional (alcances 1 y 2) mediante un enfoque de control financiero* y el cálculo de nuestras emisiones indirectas de alcance 3 para el portafolio de Operadora.

Inversión responsable

103-1 / 103-2 / 103-3

Estamos convencidos de que gestionar los factores ASG en la toma de decisiones de inversión nos permitirá generar valor de largo plazo para las empresas y mercados, así como prevenir riesgos y detectar oportunidades en nuestras carteras.

Por este motivo, desde marzo de 2017 nos convertimos en el primer grupo financiero en México en formar parte de los Principios de Inversión Responsable (PRI), con lo cual nos hemos comprometido a integrar los factores ASG en los análisis de nuestras carteras, promover la iniciativa con nuestros grupos de interés y divulgar nuestro desempeño.

En esta misma línea, durante 2019 realizamos nuestro primer reporte de progreso, en el cual obtuvimos una calificación de A+ en el módulo de estrategia y gobernanza, lo que nos posiciona como líderes de la materia, al estar por encima del promedio del mercado latinoamericano.

* Ver capítulo de Capital Natural.

Realizamos nuestro primer reporte de progreso, en el cual obtuvimos una **calificación de A+** en el módulo de estrategia y gobernanza.

* Ver capítulo de Capital Natural.

Operadora de Fondos

Contamos con una Política de Inversión Responsable que representa el marco de referencia que dicta la pauta, los compromisos y la estrategia para la incorporación de los factores ASG en nuestros procesos de inversión.

De acuerdo con el panorama que enfrentamos en el mercado mexicano, desarrollamos una metodología interna, basada en un análisis de transparencia de los factores ASG de las emisoras y en una evaluación de controversias a las que han estado expuestas, con la cual podemos calificar su nivel de riesgo reputacional. En el año, las 30 emisoras más representativas de nuestra cartera (94.7% de los AUM de renta variable), fueron evaluadas con ambas metodologías.

Adicionalmente, dentro de la oferta de productos que maneja Operadora de Fondos Banorte, ofrecemos un fondo de renta variable con manejo relativo cuya estrategia de inversión se genera a través de un modelo cuantitativo que, entre otros factores, utiliza los factores ASG dentro de un proceso de *screening* positivo.

Además, de acuerdo con la metodología de GHG Protocol para emisiones de alcance 3 asociadas a las inversiones, calculamos 89,473.10 tCO₂e correspondientes a 84.9% de los activos de renta variable. Estas emisiones corresponden a la información pública del periodo fiscal 2018, e incluyen emisiones de alcances 1 y 2.

Por otro lado, en conjunto con 2 Degrees Investing Initiative (2Dii), se realizó un análisis de escenarios climáticos siguiendo las recomendaciones que marca la iniciativa de divulgación de información financiera relacionadas con el clima (TCFD), lo que nos permitió conocer la exposición de la cartera a los riesgos de transición, con base en su exposición actual y futura estimada a actividades asociadas al carbono. El análisis se enfocó en los activos de los sectores sensibles al clima, tales como combustibles fósiles, energía, automotriz, aeronáutica y minería.

Afore XXI Banorte

En septiembre de este año, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar), declaró que las administradoras deberán integrar los factores ASG en el análisis y la estrategia de inversión de renta variable.

Para ello, contamos con la estrategia ASG Awareness, aprobada por nuestros órganos de gobierno, que tiene como objetivo clasificar el universo completo de emisores del portafolio de inversión con nuestra metodología interna ASG. Esta metodología incluye el análisis de los riesgos en la gestión de la empresa promovida o el proyecto de inversión, riesgos y tendencias internacionales de la industria, así como sus fortalezas y debilidades.

Algunos de los temas que se consideran en el análisis ASG son:

- **Ambientales:** Cambio climático (emisiones de carbono, vulnerabilidad y adaptación, riesgos y oportunidades), implementación de ecotecnologías y generación de energía limpia.
- **Sociales:** Gestión y desarrollo del personal, incluyendo sus planes de compensación, índice rotacional de personal, condiciones y prestaciones de trabajo, y supervisión de calidad de productos y/o servicios y mercadotecnia responsable.
- **Gobernanza corporativa:** Integrantes del Consejo de Administración, consejeros independientes y políticas de remuneración.

Este análisis se complementa con la información que nos proporciona nuestro proveedor de servicios ASG (empresa de reconocido prestigio a nivel internacional), en el que se toma en consideración la transparencia y la retroalimentación de las emisoras.

El alcance de implementación abarca 182 emisoras y administradoras nacionales (renta fija, renta variable, estructurados y Fibras), lo que representa aproximadamente 89% de los AUM de la Administradora.

Además, como parte de nuestro acercamiento a las emisoras, se han sostenido distintas reuniones para establecer compromisos y acciones específicas en torno a la incorporación de los lineamientos de sostenibilidad en sus procesos, logrando establecer un canal de comunicación con alrededor de 31% de los emisores y administradores.

Gobernanza corporativa Afore XXI Banorte

Para respaldar nuestro compromiso de inversión responsable, se establecieron como parte de las funciones del Comité de Inversiones de Afore XXI Banorte, las siguientes:

- Incorporar al análisis de características y riesgos de los emisores, el análisis de los factores ASG sobre cada una de las inversiones o propuestas de inversión que conforman el portafolio de las Siefors.
- Para validar el ranking ASG, este comité deberá dar seguimiento de forma anual, y emitir opiniones sobre los emisores, cuyas calificaciones representan un riesgo para el portafolio.

Por otro lado, Afore XXI Banorte se convirtió en la primera Afore en México en adoptar el Código de Gestores de Activos de CFA Institute, lo cual manifiesta el compromiso, responsabilidades éticas y profesionales que adoptará la Afore para la administración del patrimonio y protección de los intereses de sus clientes.

Equipo ASG

Hemos asignado distintos recursos humanos para la integración de los factores ASG en el análisis de la inversión y el proceso de toma de decisiones:

- Seis analistas dedicados a la evaluación de los riesgos ASG (análisis cualitativo y cuantitativo).
- Cuatro gestores de portafolio (*portfolio managers*) y seis analistas fundamentales.

Asimismo, buscamos desarrollar las capacidades de nuestro equipo para robustecer sus conocimientos en el tema. Entre las capacitaciones impartidas durante 2019, se encuentran las siguientes:

Curso	Institución
Scores ESG	RobecoSam
PRI, Fundamentals PRI	PRI
ESG: Trends, Opportunities, Solutions	Blackrock
The Alpha and Beta of ESG Investing	AMUNDI
Incorporación de factores ASG en decisiones de inversión	CCFV
Curso de ética ASG	Chartered Financial Analyst (CFA)

Proxy Voting

Como parte de esta actividad, participamos anualmente en las asambleas de tenedores sobre las emisiones de renta variable —en las cuales tenemos una participación superior a 10% del capital— así como en ciertas emisoras de renta fija.

Algunos de los temas que tratamos con los emisores son la administración del plan de negocios y su contenido, los comentarios y el análisis de las finanzas que se reportan a la Bolsa Mexicana de Valores, los cambios regulatorios y los asuntos de la gobernanza corporativa.

Promoción y difusión

GFNorte ha promovido los temas ASG mediante diversos foros, eventos y talleres entre los que destacan los siguientes:

Evento	Entidad aliada
ASG en Riesgo de Crédito y Calificaciones	UN-PRI
Educational Workshop Focused on ESG/responsible investment in private markets investing	Partners Group
ESG Day Blackrock	Blackrock
Evento regional del PRI en Latam 2019	UN-PRI
Workshop ESG	RobecoSam
Climate change: Portfolio decarbonisation for top management and investors	CDP
Finanzas sustentables MX	CCFV

A finales del año, nos adherimos al Comité asesor PRI para América Latina,

cuyo objetivo es apoyar el desarrollo de eventos/talleres en la región, educar y brindar herramientas para fortalecer las prácticas de inversión responsable, representar a PRI en eventos locales, y conocer la estrategia y el programa de trabajo.



Asimismo somos firmantes de la declaración de los inversionistas sobre la divulgación de información ambiental, social y de la gobernanza corporativa desde su lanzamiento a finales de 2018.

Financiamiento sustentable

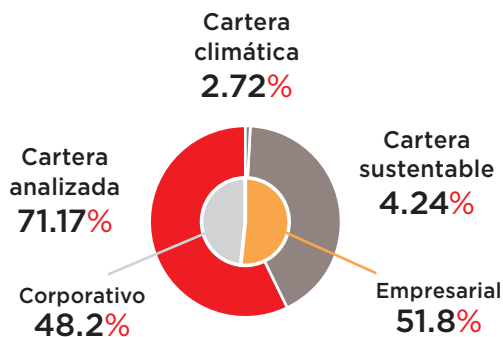
En GFNorte buscamos extender el financiamiento de actividades económicas que contribuyan al desarrollo sustentable. Estamos convencidos de que existen grandes oportunidades para los mercados de capitales en los proyectos que protegen al medio ambiente y mejoran la calidad de vida de las personas.

Sabemos que la identificación y clasificación de los financiamientos son aspectos fundamentales para las tendencias económicas futuras; por ello buscamos anticiparnos a los riesgos y aprovechar las oportunidades. En 2018 creamos nuestra Taxonomía Sustentable, la cual define 91 códigos de actividad sustentable.

Al cierre del año, el valor de nuestra cartera sustentable en Banca Corporativa y Comercial fue estimado en \$9,825 mdp, que se destinaron a diversos proyectos.

- Construcción de parques eólicos y solares
- Cogeneración de energía con gas natural
- Captación, conducción, tratamiento y distribución de agua potable
- Agricultura sustentable
- Recolección, reciclaje y disposición de residuos metálicos

De la misma forma, la cartera climática, que incluye únicamente el financiamiento a energía renovable (por el momento), asciende a \$6,211 mdp.



En línea con la tendencia mundial, la Asociación de Bancos de México ha impulsado un proyecto para establecer una Taxonomía Sustentable para toda la banca mexicana, e invitó a participar a los miembros del Comité de Sustentabilidad. En GFNorte nos unimos al piloto y compartimos nuestra experiencia, buscando retroalimentar nuestras prácticas y posibilitar el incremento de este tipo de financiamiento.

Energías renovables

Reconocemos la importancia de las energías limpias como medio primordial para transitar a una economía baja en carbono. Confiamos plenamente en el potencial de los recursos renovables del país, por lo cual continuamos impulsando el financiamiento de la generación de energía eléctrica eólica.

Durante el año, cerramos el financiamiento de un parque eólico con capacidad de 117 MW al norte del estado de Tamaulipas, una entidad con uno de los mejores vientos en el país y en Latinoamérica. Asimismo, entró en operación otra central en este mismo estado, con capacidad de 117 MW; en total, son cuatro parques eólicos, con una capacidad total de 270 MW.

Con lo anterior, hoy contamos con 13 proyectos que generan 881 MW de energía eólica, 433 MW de energía solar y 110 MW de gas natural.

Ecocrédito PyMe

En 2018, Banorte fue uno de los primeros bancos en sumarse a los Programas PyME Verdes de Nafin para promover financiamiento a PyMEs que busquen operar con eficiencia energética o mediante energías renovables. En suma, dichos programas tienen un saldo de \$2,809 mdp de la cartera activa, lo cual constituye un importante avance en la consolidación de nuestras finanzas sustentables en el sector PyME.

Bonos verdes, sociales y sustentables

GFNorte se compromete a invertir de manera sustentable y apoyar la transición hacia una economía baja en carbono. De acuerdo con este enfoque, ha sido un inversor activo en el mercado joven de bonos verdes y/o sociales locales.

La participación de Afore XXI Banorte y de Operadora de Fondos en bonos verdes y/o sociales fue de \$2,391 mdp en activos administrados, lo que representa un incremento de más del doble de la inversión en este tipo de activos, en comparación con el año pasado (+111.21%).

CAPITAL NATURAL

Enfocándonos en utilizar los recursos responsablemente



Nos enfocamos en el uso sustentable de los recursos utilizados para realizar nuestras operaciones y ofrecer nuestros servicios.



17.98
GJ/colaborador



59.8% de avance
de nuestra meta de
intensidad de emisiones



2.39
tCO₂e/colaborador



23.7 m³
de agua/colaborador



516.5 toneladas
de residuos enviadas
a reciclaje
(22.6% de los edificios
administrativos)

Nuestra estrategia ambiental está enfocada en el uso sustentable de los recursos utilizados para realizar nuestras operaciones y ofrecer servicios a través de iniciativas de eficiencia energética, la gestión integral de los residuos, el ahorro de agua y la movilidad sostenible.

Política ambiental

Contamos con una política ambiental pública alineada a marcos regulatorios, iniciativas nacionales e internacionales y a la norma internacional ISO 14000, 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), y promoción de su 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 que pueden estar expuestos a riesgos actuales y potenciales relevantes en materia ambiental. Con ella gestionamos 128 aspectos que implican seis posibles impactos ambientales, e identificamos la legislación vigente que nos aplica en este tema.

Energía

302-1 / 302-3 / 302-4 / 302-5

Consumo total de energía GFNorte

Indicadores	2017	2018	2019	% var. 19/18
Utilización de energía	[GJ]	[GJ]	[GJ]	
Gas natural	16.10	n/a	154.29	n/a
Diésel	1,060.11	3,191.15	2,221.49	-30.39
Gas LP	732.16	1,093.66	1,193.93	9.17
Gasolina	67,666.41	55,136.27	54,912.79	-0.41
Energía eléctrica	467,998.50	467,537.15	484,045.70	3.53
Grupo Financiero Banorte	537,473.37	526,466.18	542,373.91	2.9
GJ por colaborador	17.97	17.23	17.98	4.35
GJ por mdp de utilidad neta	22.48	16.47	14.85	-9.84
Alcance colaboradores	100%	100%	100%	
Factores utilizados (CONUEE)	2018	2019	2020	

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

Los consumos de gasolina en vehículos utilitarios de Arrendadora y Factoraje (hasta el mes de septiembre) y de Almacenadora, así como los consumos diésel de fuentes fijas de Banorte, se estimaron con base en los gastos y el promedio mensual del precio que marca la CRE para cada combustible.

Para el cálculo de intensidad de emisiones, se consideran 30,167 colaboradores, incluidos los de planta, honorarios y otros prestadores de servicios profesionales y \$36,528 mdp de utilidad neta.

La infraestructura de nuestros edificios y sucursales cuenta con características que les permiten operar de manera eficiente, tales como vidrio de doble aislamiento, aprovechamiento de luz solar y equipos de bajo consumo. Gracias a esto, Torre KOI y Torre Mayor cuentan con las certificaciones LEED oro y plata, respectivamente.

Nuestra red de sucursales Banorte funciona bajo el Sistema Integral de Control de Energía (SICE). Cuentan con equipos de alta eficiencia que regulan las horas operacionales de luminarias y aires acondicionados. Adicionalmente, dos de ellas cuentan con paneles solares; en estas, en el año estimamos una generación de 9,000 kWh, con lo que evitamos la emisión de 4.6 tCO₂e.

A partir de la identificación de las sucursales de alto consumo de electricidad, se ejecutaron cuatro pilotos de eficiencia energética, cuyas medidas de implementación van desde la medición y el monitoreo de indicadores en tiempo real, hasta ajustes en los *setpoints* de los equipos. Con estas iniciativas, estimamos una disminución anual de 74,000 kWh al año y 37 tCO₂.

Asimismo, a partir del monitoreo de equipos en la red de los edificios administrativos, durante el año se corrió el programa de apagado automático de computadoras para equipos encendidos fuera de horarios laborales. Como resultado, redujimos 726,000 kWh, lo que equivale a 367 tCO₂.

Emisiones

305-1 / 305-2 / 305-3 / 305-4 / 305-5 / 305-6

Emisiones GFNorte alcances 1 y 2 (tCO₂e)

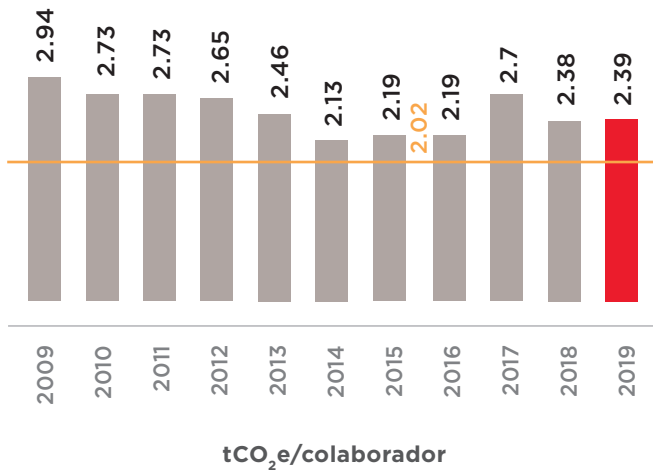
Unidad de negocio	2017			2018			2019			% var. 19/18
	A1	A2	A1 + A2	A1	A2	A1+A2	A1	A2	A1+A2	
Afore XXI Banorte	236.48	2,223.30	2,459.79	198.54	1,969.06	2,167.60	184.57	1,893.99	2,078.56	-4.11
Almacenadora Banorte	32.83	136.31	169.14	44.89	138.69	183.58	102.00	101.31	203.31	10.75
Arrendadora y Factoraje Banorte	131.75	n/a	131.75	108.67	n/a	108.67	86.93	n/a	86.93	-20.01
Banorte	1,840.76	71,185.85	73,026.61	1667.11	64,475.44	66,142.55	1,752.67	64,137.23	65,889.90	-0.38
Banorte-Ixe Securities International	n/a	25.88	25.88	n/a	15.23	15.23	n/a	15.78	15.78	3.59
Seguros y Pensiones Banorte	2764.73	2,053.81	4,818.53	2,183.28	1,799.30	3,982.58	2,084.61	1,709.01	3,793.62	-4.74
Grupo Financiero Banorte	5,006.55	75,625.15	80,631.70	4,202.51	68,397.71	72,600.21	4,210.78	67,857.31	72,068.08	-0.73
tCO₂ por colaborador	2.70			2.38			2.39			0.04
tCO₂ por mdp de utilidad neta	3.37			2.27			1.97			-13.21
Alcance colaboradores	100%			100%			100%			

Para el cálculo de intensidad de emisiones, se consideran 30,167 colaboradores, incluidos los de planta, honorarios y otros prestadores de servicios profesionales y \$36,528 mdp de utilidad neta.

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 2019, de acuerdo con lo estimado por la CRE.

En línea con los compromisos de México en el Acuerdo de París, contamos con una meta de reducción de 30% en la intensidad de emisiones por colaborador para 2020, tomando como línea base el año 2009. Actualmente, llevamos 59.8% de avance en su cumplimiento.

Intensidad de emisiones por colaborador tCO₂e, avance meta 2020



Además, desde 2016 nos adherimos a la iniciativa Science Based Targets (SBT) para establecer las metas de reducción a mediano y largo plazos, con base en estándares científicos internacionales. De acuerdo con la metodología de C-Fact, publicada por Autodesk, hemos fijado metas absolutas y de intensidad, cuyo avance es reportado anualmente en el cuestionario de CDP.

Emisiones Alcance 3

Viajes corporativos

En total se recorrieron 20,568,287 kilómetros por viajes corporativos aéreos, lo que representa 1,995.12 tCO₂ emitidas a la atmósfera, es decir un incremento de 11% respecto al año anterior. Para compensar este impacto incentivamos la colaboración digital entre colaboradores para reuniones en línea y videoconferencias. Registramos 104,028 videoconferencias, cerca de mil más que en el año anterior. El alcance de estos indicadores incluye el total de los colaboradores del grupo.

Desplazamiento de colaboradores

Con el propósito de incentivar los viajes compartidos, establecimos un convenio con Waze México, al que se han sumado de manera activa más de 300 colaboradores de la Ciudad de México y Monterrey. En cuatro meses, hemos logrado evitar casi 145,000 kilómetros recorridos y disminuir 25.237 kilogramos de CO₂.

Gases refrigerantes

Las emisiones por recargas de refrigerantes ascendieron a 5,274.5 tCO₂e, de las cuales 49% provienen del gas R-410 —el cual no afecta la capa de ozono—, y el resto de R22. El alcance de este cálculo incluye las instalaciones de Banorte y Afore XXI — 94% de los colaboradores. Asimismo, desde 2015 Banorte dejó de adquirir equipos que utilizan R22.

Emisiones del portafolio de inversión

De acuerdo con la metodología de GHG Protocol para emisiones de alcance 3 asociadas a las inversiones, calculamos 89,473.10 tCO₂e correspondientes a 84.9% de los activos de renta variable del portafolio de Operadora de Fondos y Administradora de Portafolios de Inversión. Estas emisiones corresponden a la información pública de las emisoras al periodo fiscal de 2018, e incluye emisiones de alcances 1 y 2.

Gestión de residuos

301-1 / 306-2

Con base en los resultados del programa de separación de residuos implementado en el Corporativo Santa Fe, realizamos la estimación de los residuos a partir del indicador de kilogramos/colaborador que extrapolamos a 85 edificios administrativos que representan un alcance del 43.2% del total de colaboradores, obteniendo como resultado una generación de 245.44 toneladas de residuos¹. El programa inició en abril y a través de su alcance se contabilizan distintos tipos de residuos, tanto reciclables como no reciclables.

Continuamos esforzándonos por disminuir la generación de residuos sólidos urbanos y por disponer correctamente de los residuos de manejo especial. Gracias a nuestro programa de separación de residuos, logamos canalizar 516.5 toneladas a reciclaje incluir (449.7 toneladas fueron en archivo muerto). Lo que se recaudó de 10.8 toneladas se destinó a distintas causas sociales; mantenimiento y recuperación de mobiliario escolar y tratamientos contra el cáncer.

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 aproximadamente 8,880,564 hojas, que representan 40.14 toneladas de papel.

¹ La implementación del programa de separación de residuos sustituye la metodología que anteriormente habíamos utilizado para estimar la generación de residuos ya que representan una cifra más exacta.

Aunado a esto, se aplicaron cambios tecnológicos en la normativa para reducir el consumo de papel mediante la eliminación del estado de cuenta en la solicitud de tarjeta de crédito. Ya no es necesario anexar estados de cuenta para trámites de tarjeta de crédito y nómina; estos se realizan a través de un sistema, utilizando como referencia los saldos históricos de los clientes.

Por otro lado, a través de la aplicación Papercut podemos administrar de una manera eficiente 500 multifuncionales de los edificios corporativos del sector banca mediante el control de impresiones por usuario. El alcance incluyó a 9,197 usuarios, con lo que logramos evitar 860,560 impresiones, lo cual representa 3.4 toneladas de papel ahorrado.

Además, fomentamos la eliminación de impresiones en nuestros cajeros automáticos, se redujeron las impresiones 31.9% en comparación con 2018, lo que equivale a más de 117 toneladas de papel y \$2.9 mdp ahorrados por la iniciativa.

Agua

303-1

Consumo de agua GFNorte

Consumo	2017	2018	2019	% var. 19/18
Agua m ³	616,431	668,223	714,835	6.97
Agua m ³ /colaborador	20.61	21.87	23.70	8.36
Alcance colaboradores	99%	99%	100%	1.01

A partir del gasto empleado en agua y el precio promedio por estado, estimamos un consumo de agua de 714,835 m³. El agua proviene y es canalizada a las redes de alcantarillado locales donde operamos. Para promover su uso eficiente, nuestros edificios corporativos cuentan con economizadores de agua en los lavabos, así como con mingitorios secos e inodoros de bajo consumo.

Además, contamos con un sistema de captación de agua en las azoteas y coladeras convencionales, creando una red de conducción cuyo fin es llevar el agua captada hacia una cisterna de agua pluvial. Posteriormente, se le aplica un filtro de lecho profundo para poder reutilizarla.

Biodiversidad

304-1 / 304-4

Promovemos el aprovechamiento sustentable de espacios urbanos. Nuestro eje principal de acción es mediante la azotea verde, ubicada en el Centro de Contacto Roberto González Barrera, ubicado en Monterrey, México. La azotea posee un paisaje ajardinado de 1,784 m², donde conservamos 60 especies de plantas mexicanas, 13 de ellas bajo la norma NOM-059-SEMARNAT-2010 de protección ambiental.

En octubre, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) llevó a cabo un proyecto en la azotea, en donde estudiantes de distintas carreras de ingeniería evaluaron sus servicios ambientales y plantearon propuestas para poder potencializar los servicios que proporciona.

Participamos en la cuarta edición de Polanco del Festival de Flores y Jardines en Ciudad de México mediante la recuperación de un Huerto Lincoln con la finalidad de concientizar a la población en temas de sustentabilidad, impartiendo talleres para niños, recorridos y distintas actividades relacionadas con los biomas terrestres. Además, tres de nuestras sucursales se decoraron con flores que posteriormente fueron destinadas a una universidad para temas de investigación y los helechos restantes a Fundación Hogares para la creación de un jardín vecinal.

En alianza con Reforestamos México y en coordinación con las comunidades locales, 614 voluntarios participaron en cuatro eventos de reforestación, en los que se restauraron 6.5 hectáreas con 5,600 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. Se estima que estas especies, al llegar a la edad adulta, captarán 183.68 toneladas de carbono.

Asimismo, otorgamos recursos al centro de conservación sustentable de flora y fauna Reino Animal, el cual está ubicado en un área natural protegida de 52 hectáreas, donde alberga más de 1,400 ejemplares de 130 especies de mamíferos, reptiles, aves, peces e insectos. Sus distintas líneas de acción están enfocadas en la educación e investigación ambiental y el cuidado y la conservación del área y las especies que habitan en ella. Participamos en la liberación de dos ejemplares de aguilillas cola roja, en el área natural protegida de Cerro Gordo, ubicada en Teotihuacán. Estas especies fueron canalizadas por Profepa y Semarnat a este centro de conservación, y fueron rehabilitadas para que pudieran adaptarse de nuevo al ecosistema. Banorte aportó los dispositivos con los que se monitorean dichas especies.

ÍNDICE DE CONTENIDOS GRI

102-55

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2019
GRI 102: Contenidos generales				
1. Perfil de la organización 2016				
102-1		100	Nombre de la organización	Acerca de este informe
102-2		7, 20, 64	Marcas, productos y servicios más importantes	Banorte de un vistazo, Estrategia y modelo de negocio, Capital Social
102-3		102	Ubicación de la sede	Contacto
102-4		4, 42	Ubicación de las operaciones	Banorte de un vistazo, Capital Tecnología e Infraestructura
102-5		100	Propiedad y forma jurídica	Acerca de este informe
102-6		7, 20, 64	Mercados servidos	Banorte de un vistazo, Estrategia y modelo de negocio, Capital Social
102-7		20, 64	Tamaño de la organización	Estrategia y modelo de negocio, Capital Social
102-8		46	Descripción de la plantilla laboral	Capital Humano
102-9	●	65	Descripción de la cadena de suministro	Capital Social
102-10		2	Cambios significativos durante el periodo cubierto por el informe en tamaño, estructura y propiedad	Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y Director General
102-11		-	Principio o enfoque de precaución	Índice de contenidos GRI. 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	●	34	Iniciativas externas	Capital Financiero
102-13		72	Principales asociaciones a las que pertenezca	Sustentabilidad
2. Estrategia 2016				
102-14		2	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y Director General
102-15		2, 38	Descripción de los principales impactos, riesgos y oportunidades	Mensaje del Presidente del Consejo de Administración y Director General, Capital Tecnología e Infraestructura
3. Ética e integridad 2016				
102-16		6, 48	Valores, principios, estándares y normas de conducta	Banorte de un vistazo, Capital Humano Para conocer nuestro Código de Conducta visite:  https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/documents/policies-and-documents/es/Cdigo%20de%20Conducta_NF_260219.pdf
102-17	●	48	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	Capital Humano
4. Gobernanza 2016				
102-18	●	9	Estructura de gobernanza	Banorte de un vistazo
102-19		72	Delegación de autoridad	Sustentabilidad
102-20		9, 72	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	Banorte de un vistazo, Sustentabilidad
102-21		72	Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales	Sustentabilidad
102-22		9	Composición del órgano superior de gobierno	Banorte de un vistazo
102-23		9	Indique si la persona que preside el órgano superior de gobierno ocupa también un puesto ejecutivo	Banorte de un vistazo
102-24		9	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Banorte de un vistazo Consulte:  https://investors.banorte.com/es/governance/shareholders-meetings

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2019
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/documents/policies-and-documents/es/Cdigo%20de%20Conducta_NF_260219.pdf “Los consejeros, funcionarios y colaboradores deberán en todo momento evitar tomar acciones que puedan contraponerse, o que den la imagen de que se contraponen, con los legítimos intereses de GFNorte. En especial, se deberá tener particular cuidado en evaluar la posibilidad de caer en un conflicto de intereses en las relaciones de negocios o personales que se puedan tener con clientes, proveedores, asociados o competidores (incluyendo consejeros, funcionarios y colaboradores) de GFNorte. Los consejeros, funcionarios o colaboradores de GFNorte que tengan conocimiento directo o indirecto de un acto irregular, conflicto de intereses o incumplimiento a la normatividad que pueda constituir o llegue a significar un daño o quebranto para GFNorte, o bien, constituya el incumplimiento a cualquiera de los principios del presente Código de Conducta, deberán reportarlo, con discreción, a la Dirección General Adjunta de Contraloría, y/o a la Dirección Ejecutiva de Auditoría Operaciones de Banca y Filiales o bien, a través del sistema de denuncias y los canales electrónicos establecidos en la Institución.” Contamos con un decálogo para facilitar el entendimiento del objetivo, alcance, evaluación y obligatoriedad de cumplimiento del Código de Conducta, mismo que se puede encontrar en:  https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/documents/policies-and-documents/es/Cdigo%20de%20Conducta_NF_260219.pdf Adicionalmente y de conformidad con los Artículos 64, 64 Bis y 64 Bis 1 y las Reglas Generales para los Grupos Financieros, las entidades financieras integrantes del Grupo Financiero deberán evitar conflictos de interés entre las mismas y sus respectivas unidades de negocios. El Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y los Comités de Auditoría de las entidades financieras, en su caso, implementarán un Sistema de Prevención de Conflictos de Interés y procurarán en todo momento que su funcionamiento sea acorde con las estrategias y fines de dichas entidades financieras, tomando las medidas preventivas y correctivas necesarias para subsanar cualquier deficiencia detectada en un plazo razonable, atendiendo a las características de las referidas medidas. GFNorte se limita a comunicar los conflictos de interés, siendo tratados de manera interna.
102-26		9	Funciones del órgano de gobierno respecto al propósito, los valores o las declaraciones de misión, las estrategias, las políticas y los objetivos relativos a los impactos de la organización	Banorte de un vistazo
102-27		9	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Sustentabilidad
102-28		9	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Banorte de un vistazo
102-29		9, 72	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	Banorte de un vistazo, Sustentabilidad
102-30		9, 38, 72	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	Banorte de un vistazo, Capital de Tecnología e Infraestructura, Sustentabilidad
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 económico, social y ambiental
102-32		-	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sustentabilidad	El Informe Anual 2019 de Grupo Financiero Banorte es aprobado por la Dirección Ejecutiva de Relación con Inversionistas, Sustentabilidad e Inteligencia financiera
102-33	●	48	Comunicación de preocupaciones críticas	Capital Humano 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%3%82

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2019
102-34		48	Naturaleza y el número de preocupaciones importantes que se transmitieron al órgano superior de gobierno	Capital Humano
102-35		9	Políticas de remuneración	Banorte de un vistazo
102-36		9	Proceso para determinar la remuneración	Banorte de un vistazo
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		30	Ratio de compensación total anual	Capital Humano
102-39		30	Ratio del incremento porcentual de la compensación total anual	Capital Humano
5. Participación de los grupos de interés 2016				
102-40	●	16	Grupos de interés	Banorte de un vistazo
102-41		-	Acuerdos de negociación colectiva.	Nuestros colaboradores tienen libertad de asociación.
102-42	●	16	Identificación y selección de grupos de interés	Banorte de un vistazo
102-43	●	16	Enfoque para la participación de los grupos de interés	Banorte de un vistazo
102-44	●	-	Temas y preocupaciones clave mencionados	Banorte de un vistazo
6. Prácticas para la elaboración de informes 2016				
102-45	●	100	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Acerca de este informe
102-46	●	16, 72	Definición de los contenidos del informe y las coberturas de cada tema	Banorte de un vistazo, 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	●	17, 72	Lista de temas materiales	Banorte de un vistazo, Sustentabilidad
102-48		100	Re expresión de información	Acerca de este informe A partir de este año, la información de Capital Humano se presenta con datos consolidados de GFNorte. En años anteriores, se presentaba por separado para el Sector Banca y Seguros y Pensiones.
102-49	●	100	Cambios significativos con respecto a los periodos anteriores en el alcance, la cobertura o los métodos de valoración aplicados en la elaboración de informes	Acerca de este informe A partir de este año, la información de Capital Humano se presenta con datos consolidados de GFNorte. En años anteriores, se presentaba por separado para el Sector Banca y Seguros y Pensiones.
102-50		100	Periodo objeto del informe	Acerca de este informe
102-51		100	Fecha del último informe	Acerca de este informe
102-52		100	Ciclo de elaboración de informes	Acerca de este informe
102-53		102	Punto de contacto para cuestiones relativas al informe o su contenido	Contacto
102-54		100	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	Acerca de este informe
102-55	●	90	Índice de contenidos GRI	Índice de contenidos GRI
102-56		100	Verificación externa	Acerca de este informe

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2019
103-1	●	7, 34, 38, 54, 56, 80	Explicación de los temas materiales y su cobertura	Banorte de un vistazo, Capital Financiero, Capital Humano, Capital Intelectual, Capital de Tecnología e Infraestructura, 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	●	7, 34, 38, 54, 56, 80	El enfoque de gestión y sus componentes	Banorte de un vistazo, Capital Financiero, Capital Humano, Capital Intelectual, Capital de Tecnología e Infraestructura, Sustentabilidad.
103-3		7, 34, 38, 54, 56, 80	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) y los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI). Estas iniciativas se pueden conocer en las siguientes secciones del informe: Banorte de un vistazo • Capital Financiero • Capital Humano • Capital Intelectual • Capital de Tecnología e Infraestructura • Sustentabilidad
GRI 200: Estándares económicos				
GRI 201 Desempeño económico 2016				
201-1	●	28, 34	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
201-2		34	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	Capital Financiero
201-3		30	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	Capital Humano
201-4		-	Asistencia financiera recibida del gobierno	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
GRI 202 Presencia en el mercado 2016				
202-1	●	30	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	Capital Humano. Para todo efecto legal, el salario mínimo en la empresa será el fijado en los tabuladores de acuerdo con el salario mínimo general, aumentado en un 50%
GRI 203 Impactos económicos indirectos 2016				
203-1		68	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados	Capital Social
203-2		42	Impactos económicos indirectos significativos y su alcance	Capital de Tecnología e Infraestructura
GRI 204 Prácticas de adquisición 2016				
204-1		65	Proporción de gasto en proveedores locales	Capital Social
GRI 205 Anticorrupción 2016				
205-1		-	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción	En el ejercicio 2019 se recibieron denuncias de 17 áreas y empresas por considerar faltas al Código de Conducta de GFNorte y a leyes y disposiciones que regulan la operación del negocio
205-2	●	-	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción (lavado de dinero)	98% del personal capacitado
205-3		-	Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas	No se registró ningún caso de corrupción
GRI 207 Impuestos 2019				
207-1		30	Enfoque de impuestos	Capital Financiero
207-2		30	Gobierno fiscal, control y gestión de riesgos	Capital Financiero

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2019
207-3		30	Participación de los accionistas y gestión de las preocupaciones relacionadas con los impuestos	Capital Financiero
GRI 300: Estándares ambientales				
GRI 301 Materiales 2016				
301-1	●	88	Materiales utilizados por peso o volumen	Capital Natural
GRI 302 Energía 2016				
302-1	●	86	Consumo energético dentro de la organización	Capital Natural
302-3	●	86	Intensidad energética	Capital Natural
302-4	●	86	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	Capital Natural
302-5		86	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	Capital Natural
GRI 303 Agua 2016				
303-1		89	Extracción de agua por fuente	Capital Natural
GRI 304 Biodiversidad 2016				
304-1		89	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
304-4		89	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
GRI 305 Emisiones 2016				
305-1	●	87	Emisiones directas de GEI (alcance 1)	Capital Natural
305-2	●	87	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	Capital Natural
305-3	●	87	Otras emisiones indirectas de GEI (alcance 3)	Capital Natural
305-4	●	87	Intensidad de las emisiones de GEI	Capital Natural
305-5	●	87	Reducción de las emisiones de GEI	Capital Natural
305-6	●	87	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO)	Capital Natural
GRI 306 Efluentes y residuos 2016				
306-2	●	88	Residuos por tipo y método de eliminación.	Capital Natural
GRI 307 Cumplimiento ambiental 2016				
307-1	●	-	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	GFNorte no recibió multas ambientales
GRI 308 Evaluación ambiental de proveedores 2016				
308-1	●	-	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales	No se tienen acuerdos de inversión. En cuanto a proveedores, contamos con 519 contratos vigentes, en los que declaran su compromiso de conocimiento y cumplimiento a los principios del Pacto Mundial (sin que ello signifique que estén adheridos).
GRI 400: Estándares sociales				
GRI 401 Empleo 2018				
401-1	●	48	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Capital Humano
401-2		50	Beneficios para los empleados de tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	Capital Humano
401-3		51	Permiso parental	Capital Humano

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2019
GRI 403 Salud y seguridad en el trabajo 2016				
403-1		-	Representación de los trabajadores en comités formales de salud y seguridad	Para Grupo Financiero Banorte, es muy importante la Seguridad y Salud de sus colaboradores; para tal fin se han integrado las siguientes Políticas, Procesos y Prácticas, que formalizan y fundamentan las acciones y procesos que garantizan este objetivo. Marco Legal Interno y Políticas Vigentes: • Reglamento Interior del Trabajo: (Capítulo IV- Seguridad e Higiene y Protección Civil en el trabajo). • Contrato Colectivo de Trabajo: (Capítulo VII – Seguridad e Higiene y Unidades internas de Protección Civil. • Política Sobre el Programa de Capacitación de Brigadas. (Selección, Formación y capacitación de Brigadas y unidades internas de protección civil). • Política de Prevención de Riesgos Psicosociales en el Trabajo. (Enfermedades de trabajo, Norma Q35-STPS) • Políticas particulares en caso de epidemia – pandemia. (Acciones y procedimientos de prevención y atención acorde a distintas fases de contingencia epidemiológica). Muestra de programas, acciones, difusión y desarrollo de acciones realizadas en GFB alineadas a las políticas: • Programa anual del Comité de Continuidad del Negocio. (Inclusión de Actividades en la materia, con fines de medición e indicadores) Adjunto-Prog Anual Primera Respuesta y Continuidad. • Programa anual de reclutamiento y Capacitación de Brigadistas. • Línea de Apoyo Banorte. • Campaña Vive Sano Banorte. • Programa de Prevención de Riesgo Psicosocial en el Trabajo.
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.	• No hay casos positivos • No hay días perdidos por esa causa • La tasa de ausentismo es cero • No hay víctimas mortales
403-3		51	Trabajadores con alta incidencia o alto riesgo de enfermedades relacionadas con su actividad	Capital Humano
GRI 404 Formación y enseñanza 2016				
404-1	●	46	Media de horas de formación al año por empleado	Capital Humano
404-2	●	46	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	Capital Humano
404-3	●	46	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas de desempeño y desarrollo profesional	Capital Humano
GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades 2016				
405-1	●	9, 46	Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Banorte de un vistazo, Capital Humano Para conocer nuestro Código de Conducta visite:  https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/documents/policies-and-documents/es/Codigo%20de%20Conducta_NF_260219.pdf
405-2	●	50	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	Capital Humano
GRI 406 No discriminación 2016				
406-1		-	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas	En el año se registraron 74 casos, de los cuales el 23% fue analizado y fueron identificados como casos de acoso laboral, los cuales fueron resueltos a través de amonestaciones, reubicaciones y/o despidos. El 77% de los casos que no fueron analizados se derivó de la falta de información para realizar la investigación.
GRI 410 Prácticas en materia de seguridad 2016				
410-1		-	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	En el año se capacitó al 82% del personal del área de Seguridad en materia de derechos humanos.
GRI 411 Derechos de los pueblos indígenas 2016				
411-1		-	Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas	En 2019 no se registraron reclamaciones de este tipo.

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2019
GRI 412 Evaluación de derechos humanos 2016				
412-2	●	-	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	En el año se impartió el curso Reglamento Interior de Trabajo, guía rápida Normatividad Interna y Código de Conducta, para capacitar en materia de derechos humanos a todos los colaboradores de nuevo ingreso del banco. En promedio, tres horas de capacitación.
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 519 contratos vigentes 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).
GRI 413 Comunidades locales 2016				
413-1		7, 65	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo	Banorte de un vistazo, Capital Social
413-2		-	Operaciones con impactos negativos potenciales y actuales significativos sobre las comunidades locales	En 2019 no se registraron reclamaciones de este tipo
GRI 414 Evaluación social de los proveedores 2016				
414-1	●	65	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales	Capital Social
GRI 416 Salud y seguridad de los clientes 2016				
416-1		20	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	Estrategia y modelo de negocio
GRI 417 Marketing y etiquetado 2016				
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:  https://www.banorte.com/wps/portal/gfb/Home/banorte-te-informa/aviso_de_privacidad/
417-2	●	-	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios	Durante el año se registraron 156 casos, por un monto total de \$33 mdp, por concepto de multas o sanciones. Multas del IMSS, INFONAVIT, CNBV, CONDUSEF, IPAB y Banco de México, mismas que ya fueron liquidadas.
417-3	●	-	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing	Durante 2019, en GFNorte no se presentaron multas relativas a los temas de mercadotecnia, publicidad, promoción o patrocinio.
GRI 418 Privacidad del cliente 2016				
418-1	●	-	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente	En 2019 no se registraron reclamaciones de este tipo

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción	Declaración 2019
GRI 419 Cumplimiento socioeconómico 2016				
419-1	●	-	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Durante el año se registraron 156 casos, por un monto total de \$33 mdp, por concepto de multas o sanciones. Multas del IMSS, INFONAVIT, CNBV, CONDUSEF, IPAB y Banco de México, mismas que ya fueron liquidadas.
FS-1	●	-	Políticas con aspectos medioambientales y sociales específicos aplicadas a las líneas de negocio	Consulte nuestras políticas:  https://investors.banorte.com/es/sustainability/resources/policies-and-procedures
FS-2	●	7	Procedimientos para la evaluación y el control de riesgos sociales y medioambientales en las líneas de negocio	Banorte de un vistazo
FS-3	●	7	Procesos para monitorear la implementación por parte de los clientes de los requisitos sociales y medioambientales incluidos en contratos o transacciones	Banorte de un vistazo
FS4	●	7	Procesos para mejorar la competencia de los empleados para implementar las políticas y procedimientos medioambientales y sociales aplicados a las líneas de negocio	Banorte de un vistazo Grupo Financiero Banorte cuenta con un área de Sustentabilidad e Inversión Responsable con personal que tiene experiencia en la materia, el cual se encarga de brindar capacitación a equipos de trabajo distribuidos en todos los territorios donde operamos; sus actividades están relacionadas con el otorgamiento de créditos. Para mayor información consulte:  https://investors.banorte.com/es/sustainability
FS5	●	7	Interacciones con clientes, sociedades participadas, socios empresariales relacionados con los riesgos y oportunidades medioambientales y sociales.	Banorte de un vistazo
FS8	●	72	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio desglosado según su propósito	Sustentabilidad
FS-10	●	7	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	Banorte de un vistazo
FS-11	●	7	Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos	Banorte de un vistazo
FS-13	●	42	Puntos de acceso por tipo en áreas de escasa densidad de población o desfavorecidas económicamente	Capital de Tecnología e Infraestructura
FS-14	●	42	Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas	Capital de Tecnología e Infraestructura
FS-15	●	-	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
FS-16	●	64	Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera según el tipo de beneficiario	Capital Social

CARTA DE VERIFICACIÓN

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 2019 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 2019 (IA 2019), que comprende el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019, 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 17 de enero de 2020, 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 2019 conforme a los siguientes aspectos y/o criterios:

- 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 2019.
- La consistencia entre la información contenida en el IA 2019 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:

- Reuniones con el personal de Banorte para conocer los principios, sistemas y enfoques de gestión aplicados.
- Análisis de los procesos para recopilar, validar y consolidar los datos presentados en los indicadores en el IA 2019 incluidos en el alcance de esta revisión.
- Análisis de la cobertura, relevancia e integridad de la información incluida en el IA 2019 en función del entendimiento de Banorte y, de los requerimientos de los grupos de interés sobre los aspectos materiales identificados.
- 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 2019.
- 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	102-44	201-1	305-3	404-1	417-2	FS 8
102-17	102-45	202-1	305-4	404-2	417-3	FS 10
102-18	102-46	205-2	305-5	404-3	418-1	FS 11
102-25	102-47	301-1	305-6	405-1	419-1	FS 13
102-33	102-49	302-1	306-2	405-2	FS 1	FS 14
102-37	102-55	302-3	307-1	412-2	FS 2	FS 15
102-40	102-9	302-4	308-1	412-3	FS 3	FS 16
102-42	103-1	305-1	401-1	414-1	FS 4	
102-43	103-2	305-2	403-2	417-1	FS 5	

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 2019.
- Información contenida en la publicación de este IA 2019.
- 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 2019 del periodo comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2019, 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
Socia de Deloitte Asesoría en Riesgos
27 de marzo de 2020

ACERCA DE ESTE INFORME

102-1 / 102-5 / 102-48 / 102-49 / 102-50 / 102-51 / 102-52 / 102-54 / 102-56

A través de este documento, compartimos con nuestros inversionistas, accionistas y otros grupos de interés los resultados financieros, tecnológicos, laborales, sociales, ambientales y de gobernanza corporativa que obtuvimos en el periodo del 1° de enero al 31 de diciembre de 2019.

La información presentada se limita a las operaciones de Grupo Financiero Banorte (GFNorte: BMV: GFNORTEO; OTCQX: GBOOY; LATIBEX: XNOR), por lo que no se incluye información de otras entidades.

Por onceavo año consecutivo, elaboramos este informe anual siguiendo los siguientes marcos de reporte:



Global Reporting Initiative (GRI)

Utilizamos los lineamientos del GRI como guía para reportar nuestro desempeño de acuerdo con los contenidos de los Estándares Universales 102 y los contenidos de los Estándares Específicos 200, 300 y 400 relacionados con nuestros temas materiales.



Este informe se ha elaborado de conformidad con los Estándares GRI: opción Exhaustiva. Fue verificado por **Deloitte**.



Integrated Reporting Council (IIRC)

Incorporamos el marco de trabajo del IIRC a nuestro Informe Anual 2019, con el objetivo de presentar datos integrados sobre la operación y el desempeño de Grupo Financiero Banorte, lo cual nos permitirá tener una visión integral de los factores que influyen en nuestra capacidad para crear valor a lo largo del tiempo.



Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

En este informe presentamos las distintas iniciativas que directa o indirectamente contribuyen al cumplimiento de los 17 objetivos establecidos por las Naciones Unidas.



Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Desde 2011 somos signatarios de esta iniciativa de las Naciones Unidas que promueve la implementación de 10 principios de acción en las áreas de derechos humanos, laboral, medio ambiente y anticorrupción, por lo que este informe representa nuestra Comunicación sobre el Progreso (CoP).

El Informe Anual y los Estados Financieros de Grupo Financiero Banorte correspondientes al ejercicio 2019 están disponibles en los siguientes formatos:

PDF Informe Anual



Español

 <https://investors.banorte.com/financial-information/annual-reports/es/2019/InformeAnualBANORTE2019.pdf>



Inglés

 <https://investors.banorte.com/financial-information/annual-reports/en/2019/AnnualReportBANORTE2019.pdf>

Web Informe Anual y Estados Financieros



Español / Inglés

 <https://www.banorte.com/informeinteractivo2019>

PDF Estados Financieros



Español

 <https://investors.banorte.com/es/financial-information/grupo-financiero-banorte/2019>



Inglés

 <https://investors.banorte.com/en/financial-information/grupo-financiero-banorte/2019>

CONTACTO

102-3 / 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) 1103 4000 ext. 1862
sustentabilidad@banorte.com



Clave de Cotización

Bolsa Mexicana de Valores: GFNORTEO
OTCQX : GBOOY
LATIBEX: XNOR

www.banorte.com

