

**Evolucionando**

**por un México**

**más fuerte**

INFORME ANUAL 2021



En un entorno de cambio constante,  
**GFNorte continuó en el camino de la evolución, manteniendo una comunicación abierta con nuestros grupos de interés.**

Ha sido un año de aprendizajes sobre la realidad del nuevo entorno financiero y de nuestros clientes, y nos mantenemos a la vanguardia para ofrecerles productos y experiencias inigualables.



---

# Mensaje del Presidente del Consejo de Administración 2-22

---

## Señoras y señores:

Han pasado casi dos años desde que empezamos a enfrentar el reto más desafiante de nuestra generación. No obstante, la pandemia ha significado para cada uno de nosotros enseñanzas y crecimiento como seres humanos... valorar nuevamente lo esencial en la vida.

Como institución, entendimos que lo único constante es el cambio y que para seguir adelante debemos ajustar la ruta cuando sea necesario. Esta capacidad de adaptarnos ha sido nuestra brújula para navegar en los tiempos difíciles.

## Entendimos que **lo más importante es nuestra gente.**

**Cambiamos la manera de estar juntos**, pues fuimos el grupo financiero que cuidó como nadie de sus colaboradores, creando un escrupuloso protocolo de prevención y atención a su salud.

**Aprendimos a trabajar a distancia** y también que la productividad no está peleada con nuestra calidad de vida. Inauguramos una nueva manera de trabajar, más flexible y eficaz, para 2022. Este cambio en la manera de organizarnos implicó rediseñar nuestros espacios, inspirándonos en las mejores prácticas internacionales.

## Entendimos que **el futuro es digital, pero el factor humano es insustituible.**

**Cambiamos la manera de hacer las cosas.** El futuro nos alcanzó. Las reglas del juego cambiaron y van a seguir cambiando, por lo que innovar es una necesidad.

La transformación más grande en el último año fue, sin duda, la aceleración digital. Ya anticipábamos esta revolución, pero la pandemia hizo que los cambios se dieran de manera más rápida.

**Este año registramos 2,895 millones de transacciones en canales digitales (+54% vs. 2020) y 3.99 millones de contrataciones (+37% vs. 2020).** Hoy Banorte cuenta con alrededor de 6 millones de clientes digitales.

**Trabajamos para ofrecerle a nuestros clientes una experiencia que los enamore:** una banca individualizada que se adelanta a sus necesidades. Una banca 100% digital, ágil, intuitiva, y segura... a la que puedan acceder donde quieran, cuando quieran, como quieran.

Después de alcanzar con éxito los resultados de la Visión 20/20, lanzamos nuestro Plan 1, 2, 3, cuyo propósito es convertirnos en el banco #1 haciendo banca en un mundo digital para 2023.

**Estamos invirtiendo entre 10 y 13% de nuestros ingresos en mejorar nuestra infraestructura física y tecnológica.** La alianza con Google Cloud, acercar Apple Pay a nuestros clientes, nuestra alianza estratégica con Rappi, y la inteligencia artificial con IBM son solo los primeros pasos.

En Banorte vamos a impulsar como nunca la transformación digital del grupo, y lo haremos de la mano de nuestro equipo en sucursales.

**Nuestros colaboradores son el gran diferenciador.**

Conocen el entorno de su unidad de negocios mejor que nadie, hacen sentir bienvenidos a nuestros usuarios, los guían para migrar sus operaciones a los canales digitales y, lo más importante, construyen una relación de confianza de largo plazo con cada cliente.

**Entendimos mejor nuestra responsabilidad con el planeta y la sociedad.**

**Cambiamos nuestra manera de hacer negocios para ser más sustentables.**

Este año, Banorte se convirtió en **fundador de la Net-Zero Banking Alliance**, convocada por la United Nations Environment Program Finance Initiative (UNEPFI), con el compromiso de generar cero emisiones en nuestros negocios y operaciones para 2050.

Banorte también se sumó a la Taskforce on Nature-related Financial Disclosures y, en 2021, lanzamos **nuestro primer fondo de inversión sustentable**.

Participamos en el foro **Global Leaders for Climate Action**, en el marco de la COP26, convocado por la International Chamber of Commerce (ICC), una de las organizaciones de negocios líderes en el mundo, donde afirmé que el combate al cambio climático no puede esperar y que el sector financiero debe comprometerse a realizar acciones inmediatas y medibles.

El mundo está empezando a recuperarse y esta recuperación solo puede ser sustentable si el sector financiero asume su rol de liderazgo. En Banorte estamos involucrando a todos nuestros grupos de interés para impulsar una recuperación sostenible.

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

Además, como parte de nuestro compromiso social, concluimos con éxito nuestro programa de reconstrucción Banorte Adopta una Comunidad, con la entrega de 650 casas a familias afectadas por los sismos de 2017 y otras acciones en beneficio de nuestras nueve comunidades adoptadas.

**¿Qué nos espera para 2022?**

Juntos hemos hecho posible, por difícil que parezca, encontrarle oportunidades a esta crisis. Los números demuestran que de nuevo hay confianza entre la gente y los inversionistas. Vemos en nuestro México un crecimiento importante en la economía, el consumo, las inversiones en todos los sectores, y el crédito.

¡Vemos que ya es una realidad que las cosas empiezan a mejorar!

Para Banorte, la misión es muy clara:

**México necesita, más que nunca, una banca que sea el motor para retomar el crecimiento.**

Tenemos un fuerte compromiso con las familias para ayudarlas a salir adelante y cumplir sus sueños: comprar su primera casa o su automóvil; y apoyar a los negocios, especialmente a los pequeños y medianos.

Vemos un 2022 de grandes resultados para Banorte. Retribuiremos la confianza de nuestros inversionistas con una mejor rentabilidad y eficiencia.

2022 será un año de avances en nuestra meta de ser el grupo financiero #1 haciendo banca en el mundo digital.

**Vemos un México en clara recuperación y a Banorte como su gran aliado.**

Un año para reinventarnos en nuestra forma de estar juntos y de servir a nuestros clientes quienes son, y serán siempre, el centro de todo lo que hacemos.

**Carlos Hank González**

Presidente del Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte



## Mensaje del Director General 2-22

**El compromiso que Banorte tiene con México y los mexicanos nos ha llevado a acelerar nuestra transformación digital en su beneficio y a asumir nuestro rol clave en la recuperación sostenible de la economía.**

La pandemia ha transformado radicalmente nuestra forma de vivir y trabajar durante los últimos 18 meses, y el hacer banca no ha sido la excepción. El mercado nacional y las tendencias mundiales de servicios financieros y tecnología nos han impulsado a incorporar metodologías ágiles a través de todo el negocio para entregar soluciones rápidas, eficientes y cada vez más personalizadas, siempre dirigidas por la voz del cliente.

Si bien hemos atravesado tiempos retadores, también hemos experimentado de primera mano cómo la pandemia ha impulsado la innovación a una escala extraordinaria. Desde los avances científicos en tiempo récord detrás de las vacunas para enfrentar la pandemia, hasta los avances tecnológicos que han facilitado el trabajo de forma remota. **El progreso que hemos experimentado en unos cuantos meses es innegable.**

**Muestra de lo anterior la encontramos en una de las fortalezas de Banorte, su capital humano.** Después de casi dos años de trabajo remoto para la mayoría del personal de las oficinas corporativas —que cabe resaltar se ha desempeñado de manera excepcional superando entregables históricos— hemos decidido implementar un esquema de trabajo híbrido permanente como la nueva forma de trabajar. Es por ello que hemos puesto en marcha cambios importantes para brindar un ambiente de trabajo conveniente, atractivo y flexible que maximice la productividad, y que fomente la retención y atracción de talento.

Nuestro programa Productividad con Flexibilidad, considera la naturaleza de las funciones del personal y establece esquemas de trabajo, a través de los cuales algunas personas regresarán al trabajo en oficina de tiempo completo, mientras que otras estarán en modo híbrido, trabajando de forma remota dos y tres días a la semana en promedio. Para dar cabida a este nuevo esquema, hemos rediseñado nuestras oficinas corporativas para adaptarlas a los nuevos requerimientos de movilidad y para que faciliten la colaboración. Adicionalmente, esta nueva modalidad generará una disminución en el número de traslados desde y hacia las oficinas, lo cual tendrá un impacto positivo para el medio ambiente, prioridad clave en nuestra estrategia de largo plazo.

**Es bien sabido que no hay industria en la que la digitalización no se haya vuelto un punto medular. Para el sector bancario, la pandemia ha acelerado muchos de los cambios digitales que ya estaban en marcha.** Para Banorte, en particular, cuyo camino en este tema se ha construido desde 2014, el desafío ha sido llevar nuestras iniciativas digitales hacia la personalización, estar un paso adelante de las necesidades cambiantes de nuestros clientes y estar preparados para los clientes del futuro.

En las distintas áreas de negocio que conforman al grupo financiero, ya hemos presenciado señales de recuperación alentadoras; sin embargo, la economía global sigue enfrentando un panorama complejo, con altos niveles de inflación, una recuperación gradual del desempleo, e incertidumbre respecto al posible brote de nuevas variantes de covid-19. En el caso de México, el entorno en el cual desempeñamos nuestra actividad continuará influido de igual forma por estos factores; sin embargo, la resiliencia de nuestra industria manufacturera y de servicios se distingue como un activo clave para el desarrollo del país.

Nuestras expectativas de crecimiento económico para México en 2022 se ubican alrededor de 2.5%, acercándonos nuevamente al promedio de crecimiento previo a la pandemia. Las exitosas campañas de vacunación en el país han logrado que más de 60% de la población esté completamente vacunada, y adicionalmente se están aplicando dosis de refuerzo, lo cual fortalece la expectativa de que los sectores productivos del país tendrán una recuperación más certera, y reduce los niveles de hospitalización y mortalidad de manera muy significativa.

La estrategia de digitalización nos compromete a generar y superar las mejores prácticas, colocando a los clientes al centro de nuestra misión. Continuamos operando a través de un esquema de trabajo colaborativo denominado células, equipos multidisciplinarios que tienen asignada una tarea específica, como la mejora o corrección de un proceso y el desarrollo de nuevos productos, entre otras, con el objetivo de acelerar su ejecución en beneficio de la experiencia del cliente. Apoyados en tecnología de punta, hemos robustecido el conocimiento sobre su comportamiento y preferencias, lo cual nos ha permitido mejorar continuamente la oferta de productos y servicios, pasando de una estrategia de promoción genérica a una estrategia cada vez más cercana a la hiperpersonalización.

Asimismo, durante la pandemia, **hemos mantenido nuestra estrategia ambiental, social y de gobernanza (ASG) en el centro de la organización**. Sabemos que el desarrollo y la ejecución de las iniciativas de sustentabilidad del grupo son un factor fundamental y una palanca para el crecimiento de largo plazo del grupo financiero. En este respecto, entre otros temas, en GFNorte estamos especialmente orgullosos de las siguientes acciones:

- Creación del **Comité de Sustentabilidad** para gestionar la estrategia ASG y su alineación con la estrategia del grupo, visión e intereses comerciales.
- Reorganización y creación de un equipo multidisciplinario de **expertos en temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo**.
- Definición del **Modelo de Sostenibilidad** basado en el gobierno corporativo, ambiental y social y en el eje transversal de finanzas sostenibles.
- Alineación de operaciones, productos y servicios a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible**.

Posteriormente al exitoso programa Visión 20/20, hemos lanzado la estrategia de mediano plazo, **Plan 1, 2, 3, con el cual buscamos ser el #1 haciendo banca en un mundo digital hacia 2023**. Esta estrategia está basada en i) Acelerar la transformación digital de Banorte, fortaleciendo los servicios que se brindan a los clientes actuales a través de la digitalización y simplificación de procesos. El resultado de estos esfuerzos es Un Banco en Minutos, que consiste en ofrecer toda la gama de productos a través de nuestra aplicación móvil, minimizando el tiempo del proceso y manteniendo la experiencia del cliente como principal métrica y objetivo. ii) Buscar asociaciones o alianzas que permitan estar en el día a día del cliente, por ejemplo, a través de nuestra alianza con Rappi, con la cual estamos llevando nuestras estrategias digitales a más familias con el uso de nuestras extraordinarias capacidades de analítica que nos permiten conocer mejor a nuestros clientes. En este sentido, la palabra clave es “hiperpersonalización”.

En GFNorte estamos convencidos de que hemos trazado el camino correcto y avanzamos decididamente para materializar los resultados de nuestra estrategia. Por otro lado, y no menos importante, en Banorte nos hemos esforzado en blindar el balance para hacer frente a las adversidades que se nos presenten y mantener los sólidos niveles de capitalización que nos han caracterizado en la industria bancaria en México.

**Para Banorte, la misión es muy clara: ser el motor de la recuperación mexicana manteniendo nuestro compromiso con los mexicanos para ayudarlos a salir adelante y cumplir sus sueños.**

Un sincero agradecimiento a nuestros clientes e inversionistas por un año más de confianza, a nuestro Consejo de Administración, consejeros locales y regionales, y a todos y cada uno de los colaboradores que mostraron una vez más su dedicación y compromiso.

¡Gracias por ser parte de la Gran Familia Banorte!

**Marcos Ramírez Miguel**

Director General de Grupo Financiero Banorte

# Entorno macroeconómico

## La recuperación global continuará en 2022 con crecientes retos para la política económica.

Anticipamos que las economías, global y mexicana, continuarán en el camino hacia la recuperación durante el próximo año. El Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento del PIB mundial de 4.4%, tras un avance de 5.9% en 2021. A pesar de esto, persisten amplias divergencias entre países, regiones y sectores de la actividad, en buena medida debido a las diferentes magnitudes de los estímulos fiscales y monetarios implementados desde el inicio de la pandemia, así como el grado de avance en los procesos de vacunación y su impacto estructural en los mercados de bienes, servicios y factores de la producción. Esta dinámica ha generado crecientes llamados a la necesidad de atender con urgencia los niveles de desigualdad entre países y al interior de ellos.

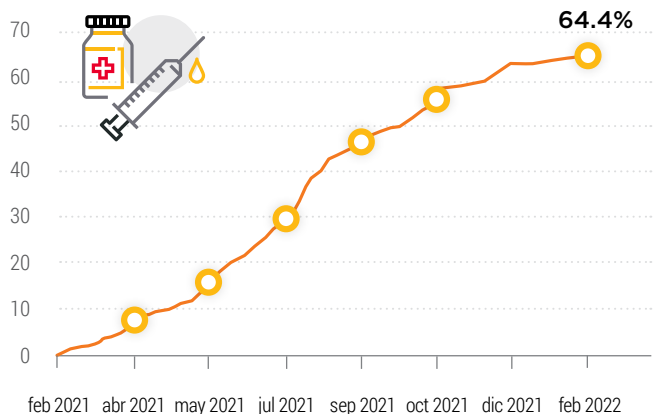
Las políticas económicas siguen enfrentando un entorno complejo. Además de la posible aparición de nuevas variantes de covid-19, la preocupación más inmediata es el fuerte repunte global de la inflación. Existen amplias dudas sobre su duración, magnitud y persistencia, debido a que se ve afectada por una multitud de factores, entre ellos, los retrasos en las cadenas de suministro, mayores precios de materias primas y de transporte, cuellos de botella en logística, cambios en los patrones de consumo e incluso afectaciones por el cambio climático.

**Retirar los estímulos gradualmente ante los desbalances, sin poner en riesgo la recuperación económica y la estabilidad financiera es un gran reto, especialmente para las economías en desarrollo.**

Este contexto influirá en el panorama de México en 2022, aunque la permanencia de la estabilidad macroeconómica se distingue como un activo clave del país. Estimamos que la economía crecerá 2.4% y recuperará los niveles anteriores a la pandemia hacia la mitad del año. Si bien la dinámica del virus sigue siendo muy incierta, nuevas olas de contagio probablemente tendrán un impacto económico más moderado, gracias al avance de las campañas de vacunación, la fatiga y la adaptación de la población.

### Porcentaje de la población vacunada con al menos una dosis

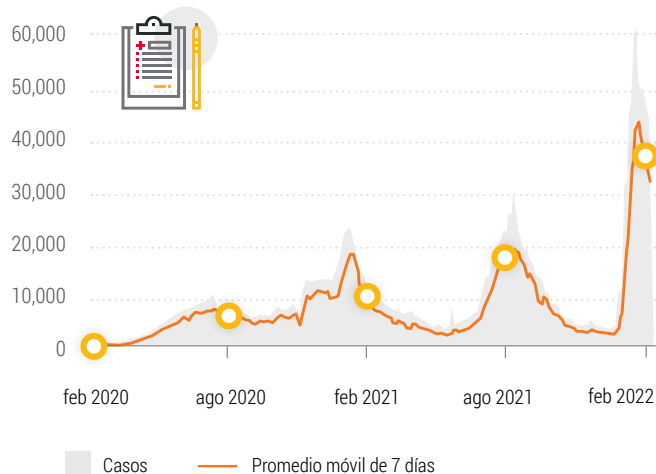
Número de casos



Fuente: Banorte, con datos de *Our World in Data*.

De acuerdo con la Secretaría de Salud, al 7 de febrero de 2022, México acumuló casi 5.2 millones de casos de covid-19 y poco menos de 169 millones de dosis aplicadas. Con base en los cálculos de *Our World in Data*, 64.4% de la población ha recibido al menos una dosis de la vacuna.

### Casos diarios registrados de covid-19 en México



Fuente: Banorte, con datos de la Secretaría de Salud.

En el frente de política monetaria, el Banco de México probablemente extenderá el ciclo de alzas iniciado en 2021 debido al aumento de la inflación. En particular, esperamos que la tasa de referencia termine el año en 8.25% y la inflación en 6.7%, por encima del rango de variabilidad en torno al objetivo de 3%. La política fiscal seguirá administrándose de manera prudente y responsable, con mayores recursos presupuestados para proyectos de inversión y programas sociales, entre otros rubros.

A pesar de los retos, México mantendrá el grado de inversión, como han reafirmado las principales agencias calificadoras. Las oportunidades de crecimiento siguen siendo atractivas. Los conflictos entre Estados Unidos y China, y los problemas en las cadenas de suministro mantienen el fuerte apetito de las empresas por acercar su producción a los centros de consumo más importantes. El consumo interno probablemente se verá impulsado por ganancias salariales, cambios en los esquemas de contratación y el fuerte dinamismo de las remesas. No obstante, la incertidumbre seguirá limitando un mayor dinamismo de la inversión.

La certidumbre del T-MEC y una población relativamente joven representan **ventajas competitivas para México.**

Los eventos y riesgos geopolíticos continuarán en el foco de los inversionistas. Destacan las tensiones entre Estados Unidos y China en varios frentes, así como entre Rusia y Ucrania. En Europa, habrá elecciones presidenciales en Francia (abril), mientras que en Alemania el nuevo canciller, Olaf Scholz, asumió el cargo recientemente. Resaltan también elecciones de medio término en Estados Unidos el 8 de noviembre, donde se disputarán los 435 escaños de la Cámara de Representantes, 34 de los 100 escaños del Senado, 36 gubernaturas y otros cargos locales. En México, se realizará la consulta sobre la revocación de mandato (10 de abril) y habrá elecciones para gobernadores de seis estados y diversos cargos a nivel local (5 de junio).

En Banorte, hemos establecido y seguiremos impulsando una **variedad de iniciativas y proyectos para hacer frente a los desafíos de mediano plazo más apremiantes.**

Mantenemos nuestro compromiso de impulsar el crecimiento y bienestar de México y de nuestros clientes, con acciones como una constante innovación, los cambios en esquemas de trabajo y de interacción con nuestros grupos de interés a través de la transformación digital y tecnológica; los retos del cambio climático con medidas concretas y significativas en nuestra agenda de sustentabilidad; el apoyo a los migrantes con métodos de pago eficientes, seguros y de bajo costo para la transferencia de recursos; la necesidad de hacer frente al cambio tecnológico y al problema de la desigualdad con una multitud de medidas en favor de la educación y aquellas impulsadas a través de nuestra fundación. Estamos convencidos de que, trabajando con firmeza y convicción con nuestros colaboradores, clientes y la comunidad, seguiremos avanzando en la construcción de un México mejor.

# Banorte de un vistazo

Enero

Grupo Financiero Banorte fue incluido en el **Índice de Equidad de Género de Bloomberg**.



Febrero

Banorte lanzó el **NTEESG**, el primer fondo de inversión sustentable del grupo.



Abril



El Instituto Mexicano de Teleservicios otorgó al Centro de Contacto Banorte dos premios plata **Premio Nacional CX**.

Cemefi otorgó a Grupo Financiero Banorte distintivo de **Empresa Socialmente Responsable** por 11º año consecutivo; a Afore XXI Banorte, por 2º año consecutivo y a Seguros y Pensiones, por 7º año consecutivo.



Banorte se convirtió en miembro fundador de **Net-Zero Banking Alliance**, convocada por la ONU.



Junio

Banorte creó alianza con **Google Cloud** para impulsar su aceleración tecnológica.



Google Cloud

Agosto

Se lanzó la edición 2021 de **Mil Sueños por Cumplir**.



# 2021

## Septiembre

Concluyó con éxito el programa de reconstrucción **Adopta una Comunidad**, superando las metas establecidas.



Grupo Financiero Banorte participó en la **Semana Nacional de Educación Financiera 2021**.



## Octubre



FEMA y Accenture nombraron a **Maya**, la asistente virtual de Grupo Financiero Banorte, una de las nueve mejores innovaciones bancarias a nivel mundial en las categorías IA Analytics.

## Noviembre



Carlos Hank González asistió como único representante de México al foro **Líderes Globales para la Acción Climática de la ICC**.

Normalización y Certificación NYCE otorgó a Banorte el certificado del **Esquema de Autorregulación Vinculante**, el cual indica que el sistema de gestión de datos personales cumple con los requisitos establecidos en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares.

Grupo Financiero Banorte resultó ganador en los Brand Talent Awards de LinkedIn en la categoría **Mejor Marca Empleadora en Empresas con más de 5,000 Empleados**.

Afore XXI Banorte obtuvo el **primer lugar del premio Líder en Investigación en Sustentabilidad**, otorgado por ALAS20.

Grupo Financiero Banorte fue seleccionado nuevamente para formar parte del **Índice de Sustentabilidad MILA de Dow Jones**.

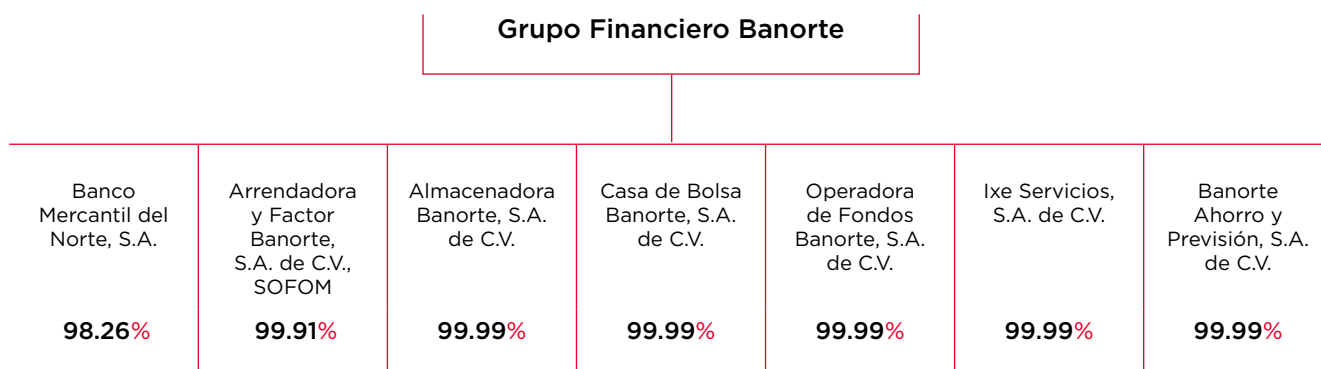


**Reforestamos México** nos otorgó un reconocimiento como parte de su proyecto Conectando Personas y Bosques, ya que durante 2021 integramos a nuestra plataforma de Recompensas Total Banorte la opción de redimir puntos y adoptar árboles.

## Estructura GFNorte

2-1, 2-2, 2-6, FS13, FS14

Grupo Financiero Banorte es la institución financiera líder en México. Ofrece la mayor diversificación de negocio, opera bajo un modelo de banca universal, con una amplia variedad de productos y servicios a través de sus diferentes subsidiarias y, a la fecha, mantiene una sólida posición en las principales subsidiarias.



En GFNorte damos servicio a:

**+** de 28 millones de clientes 

a través de una red que comprende:

**+** de 1,000 sucursales 

**+** de 18,000 corresponsalías 

**+** de 9,000 cajeros automáticos 

**+** de 150,000 terminales punto de venta 




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

	2019	2020	2021
Sucursales	1,182	1,193	1,151
Transacciones (millones)	162	123	130
Cajeros automáticos	8,919	9,387	9,668
Transacciones (millones)	715	645	620
Corresponsalías	14,181	16,984	18,425
Transacciones (millones)	32	22	22
Internet - número de clientes activos	2,774,205	3,669,281	4,775,766
Transacciones (millones)	1,175	799	818
Banca Móvil - número de clientes activos	2,082,674	2,946,732	4,394,251
Transacciones (millones)	672	1,085	2,078
Terminales punto de venta (TPV)	166,505	159,780	154,443
Transacciones (millones)	586	717	1,105
Facturado (mdp)	\$ 373,587	\$ 402,822	\$580,724
Centro de contacto, llamadas recibidas (millones)	84	84	57

La cobertura de municipios a través de nuestras sucursales y corresponsalías se muestra a continuación:

	2021		
	Número de oficinas	Municipios cubiertos	Porcentaje de municipios cubiertos
Red de sucursales Banorte	1,151	333	13.6%
Red de corresponsalías	18,425	1,683	68.5%
Corresponsalías ubicadas en municipios donde no hay presencia de sucursales Banorte	5,106	1,355	55.1%
Corresponsalías ubicadas en municipios donde no hay presencia de sucursales Banorte ni de otros bancos	186	116	4.7%

Total de municipios en México: **2,457**

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

Cobertura municipal de infraestructura bancaria del país.

Fuente:  [www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformacion.aspx](http://www.cnbv.gob.mx/Paginas/PortafolioDeInformacion.aspx)

## Logros 2021



# Afore

- Fitch Ratings: Mejora calificación, de fuerte a excelente.
- Primera Afore con programas de equidad de género.
- ALAS20: Primer lugar como Empresa Líder en Investigación de Sustentabilidad.
- ALAS20: Segundo lugar como Empresa Líder en Inversión Responsable y Empresa Líder en Gobierno Corporativo.
- Implementación de un sistema de CRM que permitió un conocimiento integral de nuestros clientes, propiciando su fidelización.
- Primera signataria de los Principios de Inversión Responsable de la ONU.
- Mejoras en la plataforma de Mi Afore Digital y App Lite ofrecen el detalle de la inversión de los recursos de ahorro voluntario, beneficiando a 565,000 clientes.
- Implementación de los servicios de retiro por desempleo y matrimonio a través de canales digitales (Mi Afore Digital y App Lite).
- Incremento de 13% en la lealtad y satisfacción de clientes, medido a través del NPS en los canales correo electrónico, chat, chatbot y WhatsApp.



# Pensiones

- World Finance: Mejor Fondo de Pensiones de México por sexto año consecutivo.
- Aivo Awards, segunda edición: Ganador en la categoría de Mejor Experiencia Transaccional.
- 95% de la cartera de pensionados con firma de voz remota como medio de autenticación para comprobar sobrevivencia.
- Derivamos los servicios de atención a pensionados, de los canales tradicionales (Centro de contacto y oficinas) a canales digitales (WhatsApp, página web y App Pensiones).
- 68% de los clientes con beneficio de préstamo para pensionados a través de nuestros canales digitales (préstamo PBD, ATM y App).
- Líder en el mercado, con más de 47% de las resoluciones subastadas por los institutos de seguridad social.

• *Logros en temas de sustentabilidad*



# Seguros

- Primera colocación de seguro paramétrico para el estado de Guanajuato, que ampara desastres naturales.
- Ampliación del polígono de cobertura del seguro paramétrico para playas y arrecifes del estado de Quintana Roo.
- Seguros Banorte mantuvo niveles de servicio y solvencia a pesar del efecto extraordinario por la pandemia.
- La aseguradora continúa implementación del canal digital a través de nuevas funcionalidades en su app, rediseño del sitio web, tienda virtual y redes sociales.



Nuestra estrategia centrada en el cliente implicó **importantes cambios tecnológicos y de infraestructura para el grupo**, entre los cuales destaca el rediseño de sucursales.

- *Logros en temas de sustentabilidad*

---

# Estrategia

---

Con estrategias bien definidas para cada uno de nuestros capitales, y acelerando la transformación digital —que este año ha sido el eje de nuestro desempeño— así como con nuestra incorporación a índices e iniciativas de sustentabilidad, logramos un cambio multidimensional.

**\$32.9 mdp**

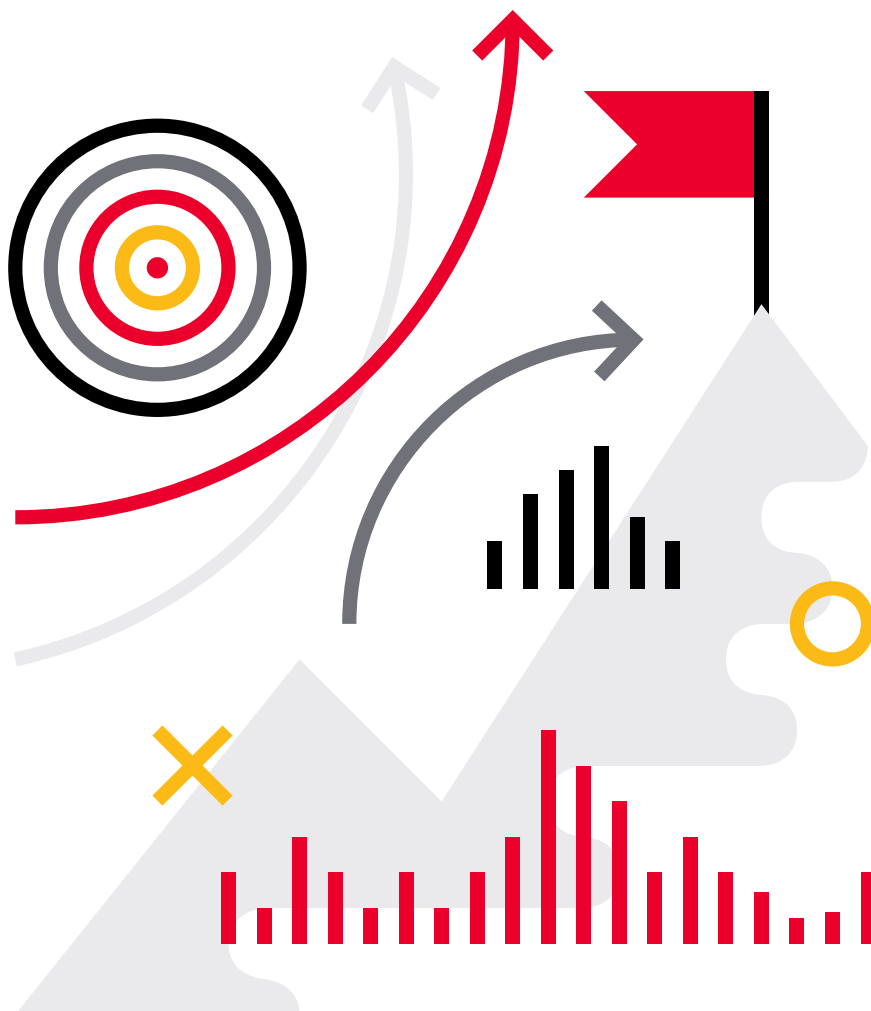
de contribución  
en asociaciones

**45.6/100**

en Índice de  
Equidad de Género  
de Bloomberg

**63/100**

en Dow Jones  
Sustainability  
Index MILA



## Creación de valor

### Nuestros capitales

**Capital Financiero**

**Capital de Tecnología e Infraestructura**

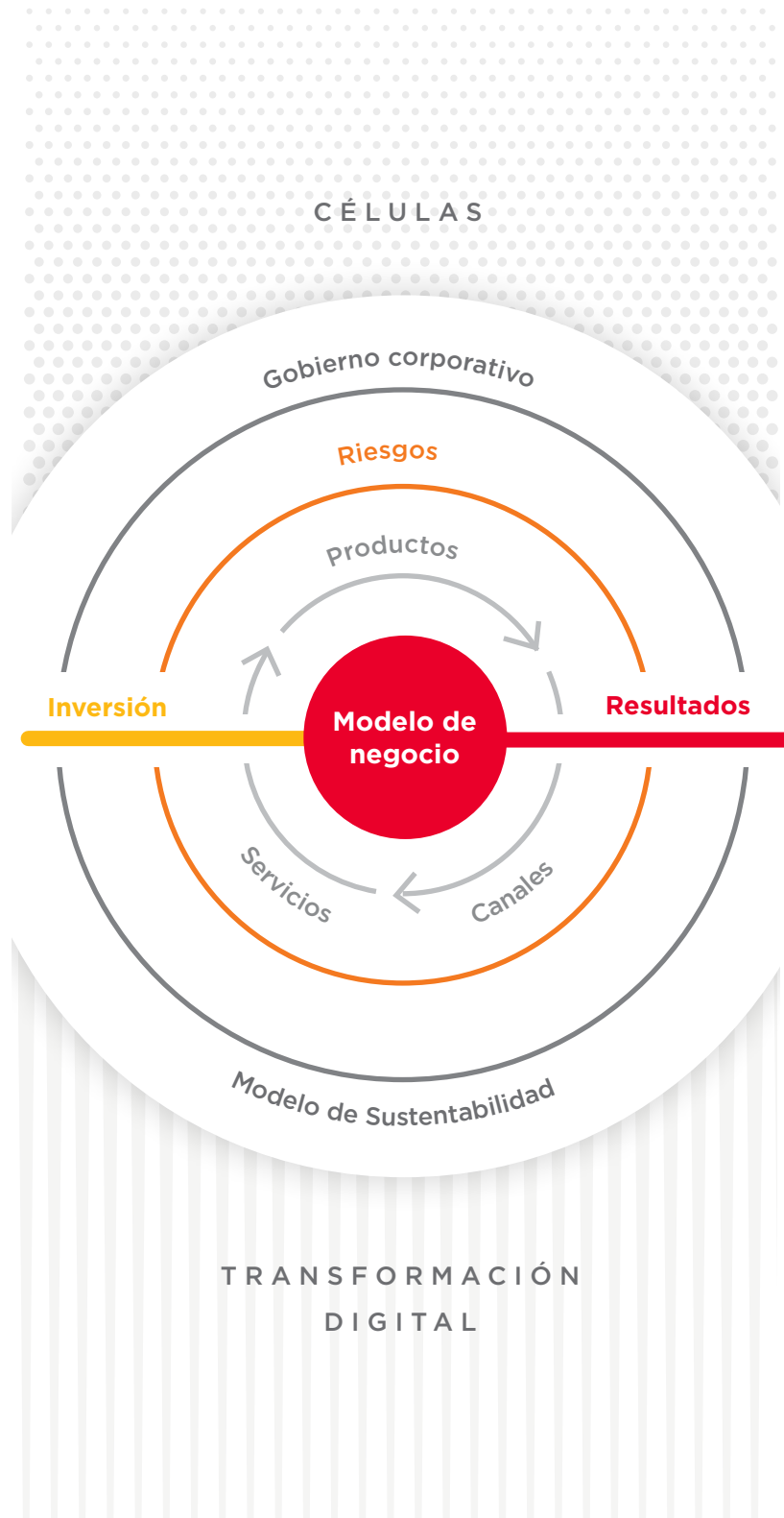
**Capital Intelectual**

**Capital Humano**

**Capital Social**

**Capital Ambiental**

### ¿Cómo los transformamos en valor?



**Grupos de interés**

- Inversionistas
- Clientes
- Colaboradores
- Autoridades sectoriales y del gremio
- Proveedores
- Medios de comunicación
- OSC
- Comunidad
- Entidades gubernamentales



**Nuestros resultados**

**Capital Financiero**

**15%** incremento en utilidad neta (\$35,048 mdp)  
**24.69%** ICAP  
**1.0%** índice de cartera vencida  
**\$5,591 mdp** de cartera sustentable en Banca Corporativa y **\$2,910 mdp** en Banca Comercial  
**\$8,125 mdp** de cartera climática  
**\$785,272 mdp** en pólizas colocadas para cubrir fenómenos hidrometeorológicos

**Capital de Tecnología e Infraestructura**

**56%** de activación de tarjeta de crédito en canales digitales  
**76.9** NPS en contratación digital de tarjeta de crédito  
**20%** de reducción en el tiempo de respuesta de transacciones en los canales digitales

**Capital Intelectual**

**11** minutos para la apertura de cuenta de persona física en sucursal  
**80.06** NPS de Banorte Móvil  
**1,170** sucursales adoptaron el modelo de células

**Capital Humano**

**58%** de colaboradores trabajando en modalidad híbrida y remota  
**4,058** promociones (51% mujeres y 49% hombres)  
**\$164** mdp en inversión en capacitación

**Capital Social**

**1,293,818** de beneficiarios con cuenta Apoyo Banorte  
**84** pts eNPS  
**8,711** beneficiarios con iniciativas de educación financiera  
**19,000** pymes apoyadas con una cartera total de aproximadamente \$37,000 mdp  
**996** proveedores, 96% de ellos mexicanos  
**48,348** beneficiarios directos por Fundación Banorte  
**\$109 mdp** invertidos por Fundación Banorte

**Capital Ambiental**

**16.25** GJ consumo de energía por colaborador  
**2.15** intensidad de emisiones de tCO<sub>2</sub>e por colaborador

## Acelerando la transformación digital

2-22

La digitalización es el cómo y el porqué de la experiencia del cliente. Nuestro propósito es brindarle una experiencia perfecta en todos los canales e interacciones, de manera que supere sus expectativas.

Recientemente lanzamos una nueva versión de Banorte Móvil, la cual ha tenido una muy favorable aceptación, por lo cual anticipamos un incremento en usuarios que nos permita liberar capacidad de canales físicos; de esta manera, nuestros colaboradores podrán dedicar más tiempo y esfuerzo a generar valor agregado.

En el proceso de nuestra transformación digital, consideramos fundamental el apalancamiento de equipos expertos que impulsen la modernización de nuestra infraestructura tecnológica, garanticen la protección de nuestros usuarios y de la información, y nos ayuden a potenciar el uso de los datos y la inteligencia artificial para redefinir nuestra oferta, basada totalmente en las necesidades de nuestros clientes.

Con esto en mente, iniciamos una búsqueda de expertos digitales líderes en su campo, para así mantener y potenciar la relevancia de nuestros servicios. Tal es el caso de nuestra *joint venture* con Rappi, empresa latinoamericana proveedora de servicios múltiples, a través de la cual buscamos maximizar la información sobre los hábitos de consumo y el día a día de nuestros clientes, con el propósito de desarrollar la nueva generación de servicios financieros dentro de una súper app, presentando a nuestros clientes ofertas ultrapersonalizadas, que además de ser completamente digitales, estén soportadas por una experiencia del cliente de primer nivel.

Asimismo, en junio de 2021 firmamos una alianza estratégica multianual con Google Cloud, que servirá como catalizador de la transformación al i) apalancarnos para lograr ambientes tecnológicos más sofisticados en el banco —incluyendo aplicaciones, infraestructura y bases de datos— que nos conduzcan paulatinamente hacia una eficiencia de costos derivada de la flexibilidad y escalabilidad que Google

ofrece a toda su operación; ii) robustecer nuestro sistema de ciberseguridad, centrado en la detección de amenazas; iii) utilizar la analítica y la inteligencia artificial para personalizar experiencias y obtener un conocimiento profundo de las necesidades de los clientes; iv) desarrollar aplicaciones de *open banking* y nuevos servicios digitales; y v) fomentar la cultura de la innovación, proporcionando formación y desarrollo permanente al personal del grupo y promoviendo soluciones innovadoras enfocadas en crear las mejores experiencias para los clientes.

En pocas palabras, hemos trabajado y continuaremos trabajando para aumentar la oferta digital y eficientar así los procesos en todos los canales, en beneficio de los clientes y para aumentar la rentabilidad de GFNorte.

### Estrategia ASG: Llave para lograr un cambio multidimensional

Desde hace varios años, el concepto de sustentabilidad integrado al negocio ha cobrado mayor relevancia en el grupo. Esto se ha visto reflejado en la creciente participación en diferentes índices e iniciativas en materia ambiental, social y de gobernanza.

Hemos alineado la estrategia ASG a la estrategia del grupo, lo cual significa i) permearla en todo el modelo de negocio e ii) impulsarla desde el más alto nivel de la organización, con la visión de convertir el factor ASG en palanca clave para acelerar el crecimiento, como diferenciador de liderazgo en la industria a nivel global.

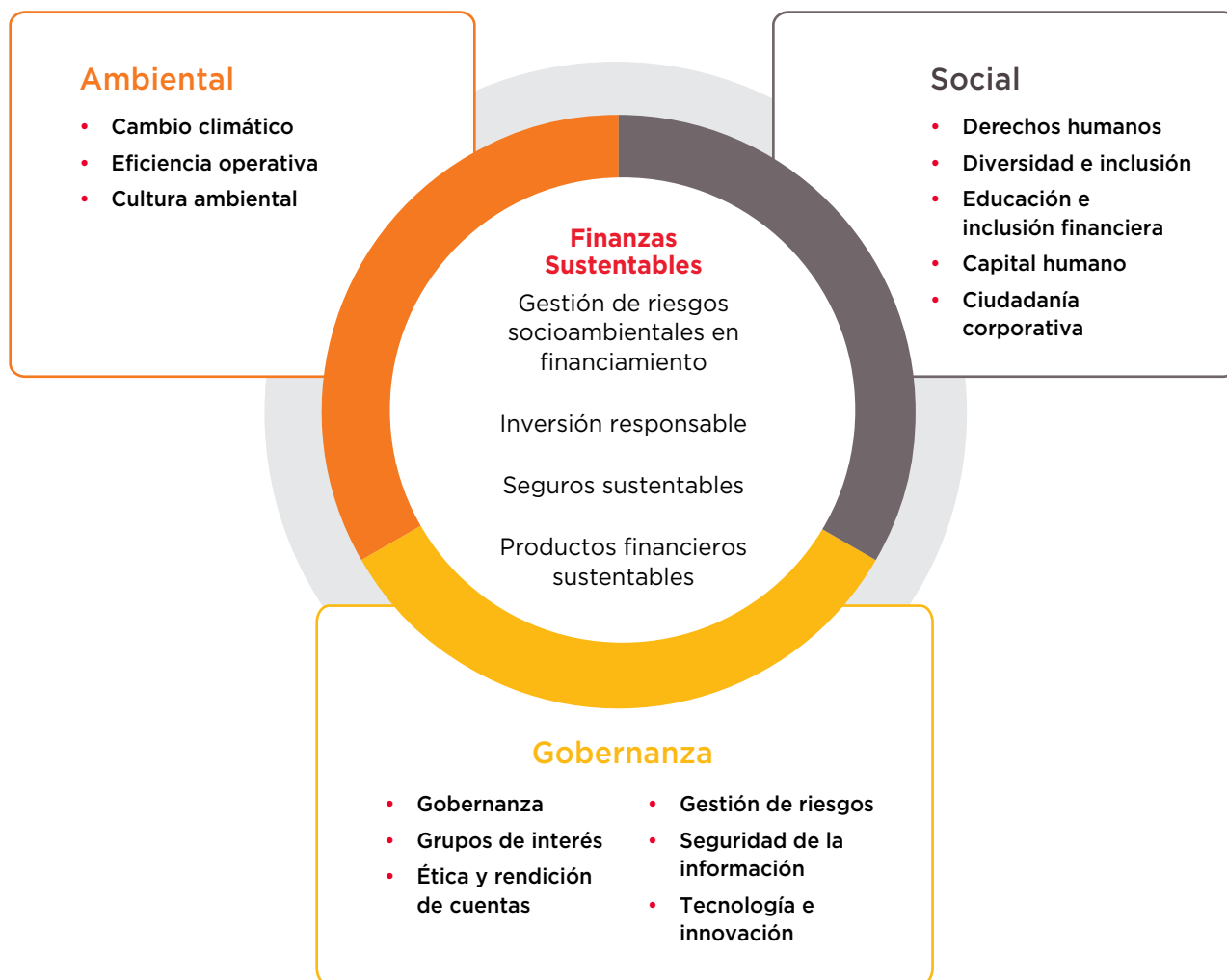
En GFNorte estamos convencidos de que el **alineamiento estratégico en toda la organización convertirá el factor ASG de un estándar del mercado en una palanca de crecimiento** que nos permitirá agregar valor al ecosistema financiero en el largo plazo.

## Modelo de Sustentabilidad

Nuestra estrategia de sustentabilidad se expresa mediante un modelo que considera tres pilares fundamentales: Ambiental, Social y Gobernanza, los cuales convergen en un cuarto pilar denominado Finanzas Sustentables, que permite alinearlos a la estrategia de negocio.

### Finanzas Sustentables

Incorporamos los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en la evaluación de riesgos de nuestras carteras, así como en la oferta de productos y servicios, con el fin de contribuir al desarrollo sustentable.



### Ambiental

Instrumentamos iniciativas orientadas a mitigar el impacto ambiental de nuestras operaciones a través del uso eficiente de los recursos y una cultura de cuidado ambiental dentro y fuera de la institución.

### Social

Implementamos diversos programas sociales con el propósito de mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores y de las comunidades de las que somos parte.

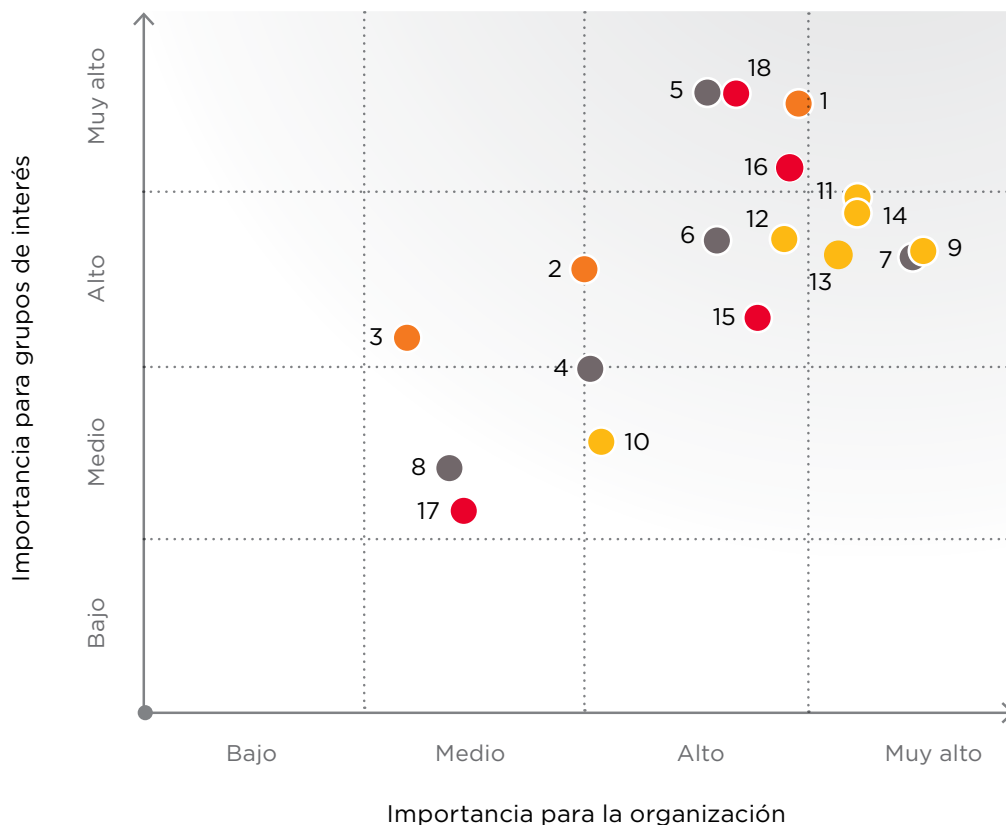
### Gobernanza

Disponemos de una serie de principios y normas que permiten un adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno de la institución, los cuales se complementan con una sólida gestión de riesgos y una eficiente toma de decisiones.

## Materialidad

3-1, 3-2, 3-3

En la estrategia de sustentabilidad del grupo, al actualizar nuestro ejercicio de materialidad de 2020, hemos priorizado los temas que resultaron más relevantes para nuestros grupos de interés y la organización.



Número	Pilar	Tema material
1	A	Cambio climático
2	A	Ecoeficiencia operacional
3	A	Cultura ambiental
4	S	Derechos humanos
5	S	Educación e inclusión
6	S	Diversidad e inclusión
7	S	Capital humano
8	S	Ciudadanía corporativa
9	G	Gobierno corporativo
10	G	Relación con grupos de interés

Número	Pilar	Tema material
11	G	Ética y rendición de cuentas
12	G	Gestión de riesgos
13	G	Tecnología e innovación
14	G	Seguridad de la información
15	FS	Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento
16	FS	Inversión responsable
17	FS	Seguros sustentables
18	FS	Productos financieros sustentables

Para mayor detalle del ejercicio y sus resultados, consulte el siguiente enlace:

<https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-strategy/materiality>

## Grupos de interés

2-29

Conscientes de la importancia de establecer un diálogo constante con nuestros grupos de interés, contamos con diversos canales de comunicación

internos y externos específicos para cada uno de ellos, lo cual nos permite conocer y entender sus necesidades para poder darles la mejor atención.

Inversionistas	Clientes	Colaboradores
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reportes trimestrales</li> <li>■ Sitio Investors</li> <li>■ Podcast <i>Norte Económico</i></li> <li>■ Boletín <i>Sustentabilidad</i></li> <li>■ Informe anual</li> <li>■ Boletines</li> <li>■ Conferencias</li> <li>■ Correo electrónico</li> <li>■ Reporte anual</li> <li>■ Asamblea de accionistas</li> <li>■ Sitio web</li> </ul> <p>→ <b>Relación con Inversionistas y Gobierno Corporativo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Red de sucursales</li> <li>■ Banorte Móvil</li> <li>■ UNE</li> <li>■ Publicidad en medios</li> <li>■ Banortel</li> <li>■ Sitio web</li> <li>■ Redes sociales</li> <li>■ Podcast <i>Norte Económico</i></li> <li>■ Encuestas de satisfacción</li> </ul> <p>→ <b>Área Comercial, Mercadotecnia, Unidad Especializada de Consultas y Reclamaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Portal institucional</li> <li>■ Noticias Banorte</li> <li>■ Herramientas colaborativas: Skype/Microsoft Teams</li> <li>■ BanorTV/Aldea Solutions</li> <li>■ Sistema de denuncias EthicsPoint</li> <li>■ Desarrollo de capital humano</li> <li>■ Correo electrónico</li> <li>■ Línea de apoyo Banorte</li> <li>■ Seguimiento semanal covid-19</li> <li>■ Aplicación AsisMed</li> <li>■ Revista sindical</li> <li>■ Encuesta de clima organizacional</li> <li>■ Intranet colaborativa</li> </ul> <p>→ <b>Recursos Humanos</b></p>
Entidades gubernamentales	Autoridades sectoriales y del gremio	Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sitio web</li> <li>■ Participación en foros</li> <li>■ Correo electrónico</li> <li>■ Teléfono de contacto</li> <li>■ Comités</li> <li>■ Reuniones en línea</li> <li>■ Reuniones presenciales</li> </ul> <p>→ <b>Sustentabilidad e Inversión Responsable y Fundación Banorte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teléfono de contacto</li> <li>■ Sitio web</li> <li>■ Redes sociales</li> <li>■ Reuniones y visitas en línea</li> <li>■ Reuniones y visitas en sitio</li> <li>■ Correo electrónico</li> </ul> <p>→ <b>Comunicación y Asuntos Públicos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Teléfono de contacto</li> <li>■ Sitio web</li> <li>■ Redes sociales</li> <li>■ Visitas a comunidades</li> <li>■ Reuniones y visitas en sitio</li> <li>■ Voluntariado corporativo</li> <li>■ Correo electrónico</li> </ul> <p>→ <b>Sustentabilidad e Inversión Responsable y Fundación Banorte</b></p>
Medios de comunicación	Proveedores	OSC
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Correo electrónico</li> <li>■ Concurso de licitación</li> <li>■ Reuniones y visitas en línea</li> <li>■ Reuniones y visitas en sitio</li> <li>■ Teléfono de contacto</li> </ul> <p>→ <b>Comunicación y Relaciones Institucionales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Reuniones y visitas en línea</li> <li>■ Reuniones y visitas en sitio</li> <li>■ Correo electrónico</li> <li>■ Teléfono de contacto</li> <li>■ Concurso de licitación</li> </ul> <p>→ <b>Adquisiciones y Control de Egresos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sitio web</li> <li>■ Redes sociales</li> <li>■ Correo electrónico</li> <li>■ Teléfono de contacto</li> </ul> <p>→ <b>Sustentabilidad e Inversión Responsable y Fundación Banorte</b></p>

Frecuencia de la interacción con los grupos de interés: ■ **Anual**, ■ **Periódica**: comunicación regular semanal, mensual, bimestral, trimestral o semestral, ■ **Constante**: comunicación con disponibilidad permanente.

Asimismo, hemos consolidado alianzas a nivel nacional e internacional, las cuales han servido como catalizadores para impulsar las mejores prácticas en el gremio. Estas incluyen la adhesión a iniciativas globales, así como afiliaciones a diversos comités, consejos y grupos de trabajo enfocados en temas de sustentabilidad.

**Alianzas internacionales**

 <p><b>Trabajo decente y crecimiento económico</b></p>	 <p><b>Reducción de las desigualdades</b></p>	 <p><b>Acción por el clima</b></p>
		
		
		
		
		
		

**Alianzas nacionales**

 <p><b>Igualdad de género</b></p>	 <p><b>Trabajo decente y crecimiento económico</b></p>	 <p><b>Ciudades y comunidades sostenibles</b></p>	 <p><b>Acción por el clima</b></p>
			
			
			
			
			

## Iniciativas de sustentabilidad

2-28

Nuestro compromiso con la sustentabilidad se ha consolidado a lo largo de los años. Nos hemos mantenido a la vanguardia en los asuntos prioritarios para el sector, lo cual se refleja en nuestra adhesión a las iniciativas, marcos y estándares de reporte y alianzas estratégicas, que nos ha permitido ser constituyentes de índices de sustentabilidad.



## Alineación con los ODS

3-3

Con la finalidad de cuantificar nuestro impacto positivo en la sociedad, hemos identificado los indicadores operacionales y de negocio que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, priorizando aquellos que a su vez se alinean con los temas más relevantes identificados en nuestra matriz de materialidad.

### Modelo de contribución a los ODS

#### Tema material: Cambio climático



Meta 2.4

- \$4,867 mdp saldo cartera pequeños productores
- 55,996 productores apoyados
- 369,304 hectáreas de cultivo
- 5º lugar de colocación de acuerdo con FIRA



Meta 7.2

- 2.02 tCO<sub>2</sub>e/colaborador
- 1.79 tCO<sub>2</sub>e/mdp utilidad neta
- 15.32 GJ/colaborador
- 13.61 GJ/colaborador energía por utilidad neta



Meta 15.2

- Mediante el programa de Recompensas Total Banorte y en alianza con Reforestamos México, nuestros clientes pueden redimir puntos para adoptar árboles



Meta 17.1

- Alianzas estratégicas: Net-Zero, TCFD, SBTi, ABM, 2DII, WWF

#### Tema material: Productos financieros sustentables



Meta 7.2

- Financiamientos renovables
- \$8,125 mdp cartera climática, correspondientes a 10 proyectos
- \$3.56 mdp cartera activa Ecocrédito Pyme



Meta 8.10

- \$26,260 mdp en inversiones temáticas
- 1,639 redenciones en productos sustentables en el catálogo de Recompensas Total Banorte
- 289 recomendaciones para clientes sobre mejores prácticas



Meta 9.2

- 13 evaluaciones por Principios de Ecuador
- 5 evaluaciones bajo Normas de Desempeño
- 1 evaluación por SEMS
- \$23,172 mdp en inversiones de impacto



Meta 13.1

- 5 zonas aseguradas con seguros paramétricos contra huracanes
- 214,256 riesgos asegurados contra eventos hidrometeorológicos por valor total de \$785,272 mdp

#### Tema material: Gobierno corporativo



Meta 5.5

- 9% mujeres en alta dirección
- 9% mujeres en consejos regionales
- 7% mujeres en consejos locales
- 7% mujeres en Consejo de Administración



Meta 16.7

- Dos sesiones del Comité de Sustentabilidad para 2021: <https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-banorte/governance>



Meta 17.1

- Capacitación en materia ASG
- Alianzas estratégicas: <https://investors.banorte.com/es/sustainability/performance/global-initiatives>

En 2021 publicamos un reporte sobre los esfuerzos realizados durante 18 meses a partir del inicio de la pandemia, un reporte voluntario titulado “Banorte y la Agenda 2030 en tiempos de covid”, el cual se encuentra en el siguiente enlace <https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/financial-information/annual-reports/es/2020/Reporte%20COVID%20ODS%20espaol%20VF.pdf>

### Tema material: Ética y rendición de cuentas



#### Meta 10.5

- Participación en iniciativas sectoriales que fomentan el desarrollo sostenible: Principios de Ecuador, Principios de Inversión Responsable, Principios de la Banca Responsable



#### Meta 12.6

- Informe Anual Integrado: GRI, SASB e IIRC
- Reporte CDP y TCFD para cambio climático
- Reportes PE, PRI, PRB para desempeño en finanzas sustentables
- Incorporación de factores ASG en reportes trimestrales: <https://investors.banorte.com/es/financial-information/quarterly-reports>
- 12 ejemplares de nuestro boletín: *Our Journey*, el reporte ASG de Banorte <https://investors.banorte.com/es/sustainability/resources/our-journey>



#### Meta 16.5

- 27,193 colaboradores capacitados PLD
- 26,353 colaboradores que firmaron el Código de Conducta
- 0 multas por corrupción o soborno
- Contamos con diferentes canales de rendición de cuentas
- Listas de exclusión IR: [https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policies-and-procedures/es/PoliticalInversinResponsable\\_es.pdf](https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policies-and-procedures/es/PoliticalInversinResponsable_es.pdf)



#### Meta 17.1

- Boletín noviembre: Alianzas estratégicas: <https://investors.banorte.com/es/sustainability/performance/global-initiatives>
- Banorte y la Agenda 2030 en tiempos de covid-19: <https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/financial-information/annual-reports/es/2020/Reporte%20COVID%20ODS%20espaol%20VF.pdf>

### Tema material: Inclusión y educación financiera



#### Meta 1.4

- 102 talleres impartidos
- 9,309 beneficiarios
- 160 horas impartidas
- 26 voluntarios



#### Meta 5a

- 5,724,356 clientas con TDD
- 865,594 clientas con TDC
- 58% de clientes de remesas son mujeres
- 38% clientas pyme (PFAE)
- 211,369 clientas Mujer Banorte TDC
- 159,119 clientas Mujer Banorte TDD



#### Meta 10.2

- 11,663 clientas Enlace Digital
- 2,553 clientas Tarjeta Universal
- 1,556,235 clientas Apoyos Banorte

Para mayor información, consulte <https://sdgs.un.org/es/goals>

## Principios de la Banca Responsable

2-28

Como miembros fundadores de los Principios de la Banca Responsable (PRB), reforzamos nuestro compromiso con los ODS y el Acuerdo de París. Esto implica que, año con año, realizamos acciones alineadas con los seis principios de la iniciativa y reportamos nuestro progreso.

El reporte completo en el formato oficial de los PBR se encuentra en el siguiente enlace:

<https://investors.banorte.com/es/financial-information/annual-reports/2021>

### Principio 1. Alineación

---

### Principio 2. Impacto y metas

---

### Principio 3. Clientes

---

### Principio 4. Grupos de interés

---

### Principio 5. Gobernanza

---

### Principio 6. Transparencia

---



## Medición de impacto

2-12

Medir el impacto de nuestras carteras es uno de los compromisos principales que adquirimos como banca responsable. En 2021 realizamos el segundo ejercicio de aplicación de la herramienta Portfolio Impact Tool, desarrollada por la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI). En su nueva versión integra la Metodología de Análisis de Impacto Holístico, un proceso de dos pasos para comprender y gestionar los impactos positivos y negativos reales y potenciales en todo el espectro de cuestiones ambientales, sociales y económicas, considerando el contexto de las regiones en las cuales el banco tiene operaciones.

La metodología proporciona un mapa de recursos para rastrear indicadores relevantes para las diferentes áreas de impacto y una escala de puntuación de su nivel de necesidad por país, en función de la naturaleza, el contenido y el alcance geográfico de sus carteras. En GFNorte estudiamos la composición de las carteras de Banca Corporativa y Banca Comercial a diciembre de 2021, las cuales representaron 42% del total de Banca Mayorista. A continuación, se resumen los principales hallazgos.

	Banca Corporativa	Banca Comercial
Sectores representativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manufactura</li> <li>• Bienes raíces</li> <li>• Transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercio</li> <li>• Construcción</li> <li>• Hoteles y restaurantes</li> </ul>
Impactos positivos significativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia/seguridad de recursos</li> <li>• Movilidad y desarrollo</li> <li>• Vivienda</li> <li>• Clima (energías renovables)</li> <li>• Convergencia económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilidad y desarrollo</li> <li>• Eficiencia/seguridad de recursos</li> <li>• Mejoramiento de sistemas de salud y saneamiento</li> <li>• Cultura y patrimonio</li> <li>• Economías sanas e incluyentes</li> </ul>
Impactos negativos significativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima</li> <li>• Eficiencia/seguridad de los recursos</li> <li>• Mejoramiento de sistemas de salud y saneamiento</li> <li>• Suelo</li> <li>• Residuos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima</li> <li>• Mejoramiento de sistemas de salud y saneamiento</li> <li>• Eficiencia/seguridad de los recursos</li> <li>• Residuos</li> <li>• Suelo</li> </ul>
Prioridades a nivel país (México)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima</li> <li>• Eficiencia/seguridad de los recursos</li> <li>• Salud</li> </ul>	

En 2022, integraremos a nuestra estrategia anual las acciones para **mitigar los impactos negativos identificados y fortalecer los positivos**. Replicaremos la metodología de medición de impacto y ampliaremos el alcance, con el objetivo de cubrir gradualmente todos nuestros portafolios.

## Nuestro desempeño ambiental, social y de gobernanza

Sabemos que para los inversionistas es importante contar con información relacionada con el desempeño ambiental, social y de gobernanza (ASG) de las empresas, un aspecto importante en su toma de decisiones. Esto significa que constantemente somos evaluados por diversas agencias calificadoras.

Como resultado de nuestro desempeño, nos hemos adherido a los índices de sustentabilidad de distintos mercados, cuyos beneficios se reflejan en la atracción y retención de inversionistas institucionales.

Calificación ASG	2019	2020	2021	Adhesión a índice
Bloomberg <sup>1</sup>	47.8/100	44.3/100	45.6/100	Índice de Equidad de Género (GEI)
CDP <sup>2</sup>	B	A-	B	
FTSE Russell	3.9/5	3.7/5	3.3/5	FTSE4Good Emerging Markets Latam FTSE4Good BIVA
MSCI <sup>3</sup>	A	AA	AA	MSCI ACWI ESG Universal MSCI ACWI Climate Change MSCI EM ESG Universal MSCI EM ESG Focus MSCI Mexico ESG Universal
SAM CSA	61/100	62/100	63/100	Dow Jones Sustainability Index MILA S&P/BMV Total Mexico ESG Index
Vigeo-Eiris (VE)	45/100	44/100	41/100	Best EM Performers Ranking
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*	ND*	ND*	ND*	Index Americas

1. Bloomberg solo califica el nivel de transparencia ASG de las emisoras.

2. CDP solo califica la gestión frente al cambio climático de las emisoras.

3. De los 109 índices ASG, SRI o temáticos a los que GFNorte se ha adherido al cierre de 2021, solo se muestran los cinco índices regionales insignia y de mayor cobertura.

\* BID no realiza una evaluación, utiliza las calificaciones de Vigeo Eiris.



## Transparencia ASG

2-29

Con el fin de mantener las mejores prácticas en términos de transparencia, por segundo año consecutivo, integramos los eventos y datos más relevantes en materia ASG en los reportes trimestrales, mismos que están disponibles en el siguiente enlace: <https://investors.banorte.com/es/financial-information/quarterly-reports>

Asimismo, lanzamos nuestro boletín *Our journey*, el reporte ASG de Banorte para dar a conocer, de manera mensual, nuestros avances en materia ASG. Durante 2021, estos fueron los temas centrales que abordamos en cada uno de nuestros ejemplares:

Mes	Tema central	Entrevistado	Cargo
Enero	Bienvenida	Carlos Hank González	Presidente de Grupo Financiero Banorte
Febrero	Inversión responsable	Alejandro Stieglitz	Vicepresidente Ejecutivo de Franklin Templeton
Marzo	Sustentabilidad y equidad	María Ariza	CEO de BIVA
Abril	Transparencia (informes anuales)	José Oriol Bosch	Director General de la Bolsa Mexicana de Valores
Mayo	Remesas familiares y sustentabilidad	Ricardo Velázquez	Director General Adjunto de Banca Internacional de Grupo Financiero Banorte
Junio	Biodiversidad	Jessica Smith	Encargada de Medio Ambiente en la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP FI)
Julio	Una nueva visión: economía circular	Jaime Cámara	Director General de PetStar
Agosto	Cambio climático	Eduardo Piquero	Director de MÉXICO2
Septiembre	Objetivos de Desarrollo Sostenible	Mariuz Calvet	Directora Ejecutiva de Sustentabilidad e Inversión Responsable de Grupo Financiero Banorte
Octubre	Alianzas estratégicas	Alba Aguilar	Directora del Consejo Consultivo de Finanzas Verdes (CCFV)
Noviembre	Inclusión financiera	Francisco Martha	Director General de Desarrollo de Negocios de Grupo Financiero Banorte
Diciembre	Resumen: A un año del camino	Mariuz Calvet	Directora Ejecutiva de Sustentabilidad e Inversión Responsable de Grupo Financiero Banorte

Consulte la edición más reciente en el siguiente enlace:

<https://investors.banorte.com/es/sustainability/resources/our-journey>

---

# Gobierno Corporativo

---

Nuestras prácticas de gobierno corporativo y sustentabilidad nos han destacado como un grupo de gran solidez entre instituciones mexicanas y organismos internacionales. Nos hemos adherido a iniciativas globales, además de participar en propuestas sectoriales que fomentan el desarrollo sostenible, como los Principios de la Banca Responsable.

## Primer programa de capacitación

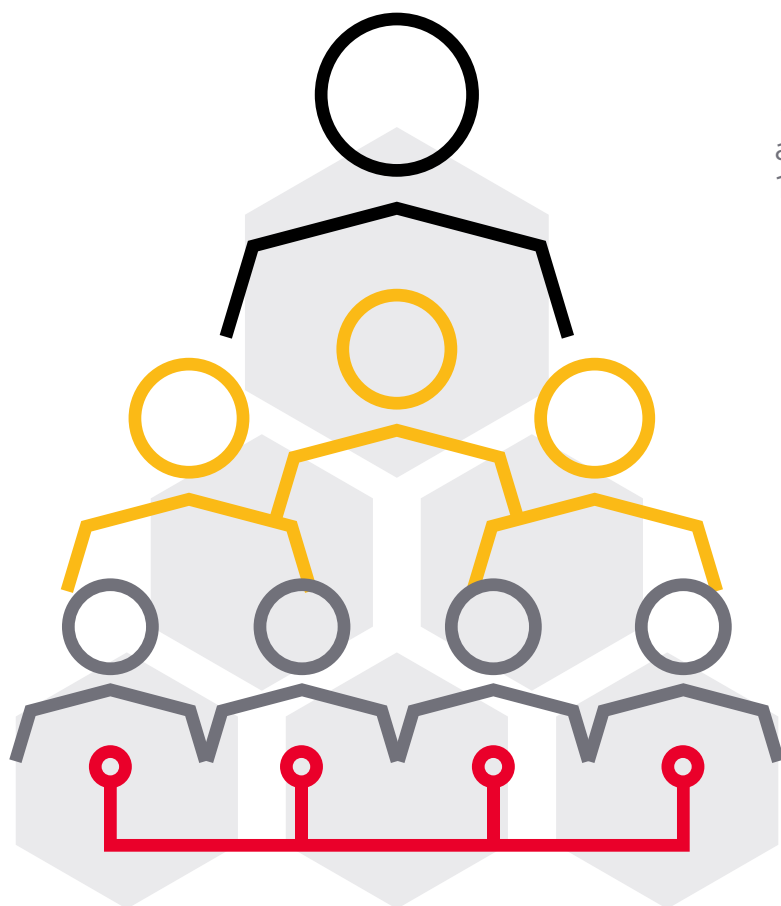
Handbook for the Director Development Session on ESG Best Practice in the Banking Sector a los miembros del Consejo de Administración

**98%**

del quórum en instalación de sesiones del Consejo de Administración durante 2021

## El Sistema de Remuneración

incluye al Director General de GFNorte, 5 directores generales a cargo de las áreas de negocio, 17 directores generales adjuntos de áreas tomadoras de riesgo y 8 directores territoriales



## Gobierno Corporativo

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

Nuestro Sistema de Control Interno verifica que contamos con los mecanismos y controles internos para avalar que los actos de GFNorte y sus entidades financieras se apegan a la normativa aplicable, así como con las metodologías para revisar el cumplimiento de lo anterior. El Comité de Auditoría y Prácticas Societarias informa al Consejo de Administración de la situación que guarda el Sistema de Control Interno, las entidades financieras bajo su responsabilidad o las personas morales sobre las que ejerza el control, así como las irregularidades que pudieran detectarse.

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

El Código de Conducta establece los lineamientos que deben seguir tanto los miembros del Consejo de Administración como los funcionarios y colaboradores en el desempeño de sus actividades y negocios; también prevé que se salvaguarden los recursos naturales de las comunidades con las que tenemos relación y que, en caso de que dichos recursos se deterioren, propiciemos la forma de sustituirlos y/o mitigar el daño ecológico.

En Banorte, reconocemos que tenemos un papel fundamental para la transición a una economía justa, eficiente en el uso de recursos y baja en carbono. Es por esto que nuestro Presidente del Consejo ha manifestado el sólido compromiso del grupo con el combate al cambio climático, así como con las problemáticas ambientales y sociales que enfrentamos, en su participación en diversos foros, incluyendo la COP26 de este año. Esto se refleja en la manera como operamos y hacemos negocios, siendo la sustentabilidad parte de nuestro ADN.

## Consejo de Administración

2-10, 2-15

El Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno encargado de realizar las acciones necesarias para que nuestros objetivos, valores y estrategia correspondan a lo esperado por un sano gobierno corporativo, salvaguardando los intereses de accionistas, clientes, colaboradores, proveedores y comunidades.

El Consejo de Administración de GFNorte, en conjunto con el Director General, cada uno en el ámbito de su competencia, son los encargados de la administración del grupo y las entidades financieras que las integran. Entre las principales facultades del Consejo de Administración está la de establecer las estrategias generales de GFNorte, así como las estrategias para la gestión, conducción y ejecución del negocio de la sociedad controladora, entidades financieras y subcontroladoras que le pertenecen.

A fin de garantizar los intereses de nuestros accionistas, el Consejo de Administración está integrado en su mayoría por consejeros independientes, a efecto de que la toma de decisiones se realice de manera autónoma, evitando posibles conflictos de interés. En atención a lo anterior, los estatutos sociales de GFNorte prevén que se procure que este consejo esté integrado por al menos 50% de consejeros independientes, de conformidad con las mejores prácticas de gobierno corporativo, un porcentaje mayor al mínimo regulatorio de 25%. Actualmente, la proporción de consejeros independientes es de 61%.

El Consejo de Administración sesiona trimestralmente o con la frecuencia necesaria, en casos extraordinarios, si así lo solicitan el Presidente del Consejo, 25% de los propietarios o el presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias.

La asamblea general ordinaria anual de accionistas, de fecha 23 de abril de 2021, acordó que la remuneración para los consejeros propietarios y suplentes, por cada sesión a la que asistan, sea de dos monedas de \$50 pesos oro, denominadas comúnmente como "centenarios", al valor de cotización de la fecha de cada sesión.

## Composición del Consejo de Administración

2-9, 2-11

El Consejo de Administración está integrado de la siguiente manera:

### Carlos Hank González

- Mexicano 50 años
- Presidente del Consejo
- Permanencia en el consejo: 7 años
- # de mandatos individuales: 3

### Juan Antonio González Moreno

- Mexicano 63 años
- Propietario
- Permanencia en el consejo: 17 años
- # de mandatos individuales: 1

### David Juan Villarreal Montemayor

- Mexicano 72 años
- Propietario
- Permanencia en el consejo: 28 años
- # de mandatos individuales: 0

### José Marcos Ramírez Miguel

- Mexicano 57 años
- Propietario
- Permanencia en el consejo: 10 años
- # de mandatos individuales: 1

### Carlos de la Isla Corry

- Mexicano 57 años
- Propietario
- Permanencia en el consejo: 5 años
- # de mandatos individuales: 0

### Everardo Elizondo Almaguer

- Mexicano 77 años
- Propietario independiente
- Permanencia en el consejo: 11 años
- # de mandatos individuales: 3

### Clemente Ismael Reyes Retana Valdés

- Mexicano 59 años
- Propietario independiente
- Permanencia en el consejo: 4 años
- # de mandatos individuales: 2

### Alfredo Elías Ayub

- Mexicano 70 años
- Propietario independiente
- Permanencia en el consejo: 9 años
- # de mandatos individuales: 1

### Adrián Sada Cueva

- Mexicano 45 años
- Propietario independiente
- Permanencia en el consejo: 8 años
- # de mandatos individuales: 4

### David Peñaloza Alanís

- Mexicano 47 años
- Propietario independiente
- Permanencia en el consejo: 2 años
- # de mandatos individuales: 1

### José Antonio Chedraui Eguía

- Mexicano 54 años
- Propietario independiente
- Permanencia en el consejo: 6 años
- # de mandatos individuales: 1

### Alfonso de Angoitia Noriega

- Mexicano 58 años
- Propietario independiente
- Permanencia en el consejo: 6 años
- # de mandatos individuales: 3

### Thomas Stanley Heather Rodríguez

- Mexicano 66 años
- Propietario independiente
- Permanencia en el consejo: 5 años
- # de mandatos individuales: 2

**Promedio de permanencia  
en el consejo: 9 años**

\*El número de mandatos individuales no considera su participación en GFNorte.

\*\*Carmen Patricia Armendáriz Guerra fue miembro independiente del Consejo de Administración hasta el 31 de agosto de 2021.

Para mayor detalle, consulte:  <https://investors.banorte.com/es/governance/board-of-directors>

**Porcentaje de ejecutivos, no ejecutivos e independientes**

% de ejecutivos	% de no ejecutivos	% de independientes
8%	92%	61%

**Quórum de instalación de sesiones del Consejo de Administración durante 2021**

Enero	Abril	Julio	Octubre
100%	100%	100%	92%



**Matriz de habilidades y competencias de los miembros del Consejo de Administración**

2-17

Los miembros del Consejo de Administración deben cumplir con los requisitos regulatorios y no encontrarse en ninguno de los supuestos de prohibición a que se refieren la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras y la Ley del Mercado de Valores. Por ello los nombramientos de consejeros deberán recaer en personas que cuenten con calidad técnica, honorabilidad e historial crediticio satisfactorio, así como amplios conocimientos y experiencia en materia financiera, legal o administrativa.

De manera supletoria, el Comité de Nominaciones, con el fin de garantizar el equilibrio adecuado entre conocimiento, capacidades, calificaciones, diversidad y experiencia, estableció una matriz de habilidades y competencias que muestra el alineamiento de las capacidades de los miembros del consejo para gestionar de manera congruente los objetivos estratégicos del grupo y de las diferentes líneas de negocio.

**Restricción de mandatos**

Al seleccionar a los candidatos a consejeros de GFNorte, el Comité de Nominaciones busca fomentar la participación activa en las sesiones del Consejo de Administración. Es por ello que los consejeros pueden participar en los Consejos de Administración de otras emisoras, siempre que su dedicación y compromiso con GFNorte no se vea alterado. Al efecto, cuando un consejero participa en varios consejos de administración de empresas relacionadas, se entenderá que participa en el consejo de una sola emisora.

**Matriz de habilidades y competencias de los miembros del Consejo de Administración**

	Consejeros propietarios												
	Carlos Hank González	Juan Antonio González Moreno	David Juan Villarreal Montemayor	José Marcos Ramírez Miguel	Carlos de la Isla Corry	Everardo Elizondo Almaguer	Clemente Ismael Reyes Retana Valdés	Alfredo Elías Ayub	Adrián Sada Cueva	David Peñaloza Alanís	José Antonio Chedraui Eguía	Alfonso de Angoitia Noriega	Thomas Stanley Heather Rodríguez
Mercado de capitales	✓			✓	✓		✓			✓			✓
Banca corporativa	✓			✓	✓		✓						✓
Gobierno y política pública	✓			✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Seguros y pensiones							✓						✓
Banca privada	✓			✓			✓						✓
Ventas minoristas	✓	✓	✓	✓			✓				✓		
Administración de riesgos				✓	✓	✓	✓	✓					✓
Administración de negocios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Infraestructura	✓			✓	✓			✓		✓			
Comercio exterior	✓	✓						✓	✓		✓	✓	
Banca minorista	✓			✓	✓		✓						
Economía	✓			✓		✓		✓					
Académico						✓		✓					✓
Contabilidad, contraloría y auditoría		✓		✓	✓	✓	✓			✓	✓		✓
Estrategia de negocios	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Banca digital y tecnología					✓		✓						
Seguridad de la información							✓				✓		
Gobierno corporativo							✓					✓	✓
Recursos humanos					✓	✓	✓	✓					✓
Relaciones institucionales	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
Legal												✓	✓
Autoridades regulatorias	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
Remuneración					✓	✓		✓					✓
Sustentabilidad y ética de negocios								✓					✓

## Diversidad e inclusión en el consejo

2-10, 405-1, FN-IB-330a.1, FN-AC-330a.1

Desde hace varios años, GFNorte cuenta con políticas para fomentar la igualdad entre hombres y mujeres en todos los niveles de la institución. Una de las funciones del Comité de Nominaciones es promover la dignidad, equidad, inclusión y diversidad en la integración del Consejo de Administración, buscando una combinación de género, experiencias y habilidades necesarias para dirigir la administración y estrategia del grupo, y de contar con distintas perspectivas que enriquezcan la toma de decisiones.

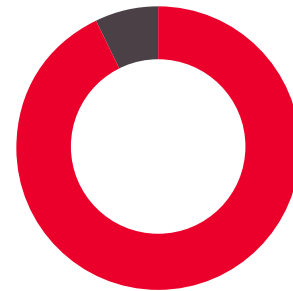
De conformidad con los estatutos sociales de GFNorte, se buscará un equilibrio generacional con consejeros que tengan entre 40 y 50 años de edad, otros entre 50 y 60 años y, otros más, de 60 años en adelante.

Con base en lo anterior, se reitera que el proceso de selección y los mecanismos de remuneración, así como las condiciones para el desarrollo de las actividades de los miembros del Consejo de Administración, se determinan atendiendo exclusivamente a los criterios de mérito y capacidad en relación con los requisitos del cargo. Se promueve la no discriminación por cultura, raza o género, y se han reforzado las políticas de selección para evitar posibles impedimentos; esto permite optar por el mejor candidato según sus habilidades y aportaciones.

Previamente al inicio de su gestión y durante la misma, GFNorte verifica que cada uno de los miembros cumpla con los requisitos señalados en los estatutos sociales, la Ley del Mercado de Valores y la Ley para Regular las Agrupaciones Financieras.

**Se promueve la no discriminación por cultura, raza o género, y se han reforzado las políticas de selección para evitar posibles impedimentos; esto permite optar por el mejor candidato, según sus habilidades y aportaciones.**

### Composición del Consejo de Administración por género a partir del 23 de abril de 2021



■ Hombres	<b>93%</b>
■ Mujeres	<b>7%</b>

Carmen Patricia Armendáriz Guerra fue miembro independiente del Consejo de Administración hasta el 31 de agosto de 2021.

### Composición del Consejo de Administración por rango de edad a partir del 23 de abril de 2021



■ 40-50 años	<b>21%</b>
■ 51-60 años	<b>37%</b>
■ 61-70 años	<b>21%</b>
■ 71-80 años	<b>21%</b>

## Evaluación de consejeros

2-18

En mayo de 2021, con la contribución de Nestor Advisors, líder global de asesoría en materia de gobierno corporativo, se inició un proceso de autoevaluación para determinar la eficiencia del Consejo de Administración de GFNorte. La evaluación revisó los resultados de su desempeño en diversas áreas, incluyendo las responsabilidades estratégicas y de control, el perfil y la composición, la dinámica entre el Consejo

de Administración y los comités de apoyo, así como su liderazgo y funcionamiento. Como resultado de la autoevaluación, se confirmó la eficiencia general, tanto del consejo como de sus comités de apoyo para liderar a GFNorte, aunque se proporcionaron un número de recomendaciones para mejorar su desempeño en sus funciones de supervisión, perfil, frecuencia de sesiones y calidad de la información.



## Capacitación a consejeros

2-17

El programa de capacitación a los miembros del Consejo de Administración se inició en 2021. El primer programa **Handbook for the Director Development Session on ESG Best Practice in the Banking Sector** consistió en las mejores prácticas en materia ASG para el sector bancario, mismo que fue impartido por Nestor Advisors. El propósito del programa fue proporcionarles a los consejeros conocimientos sobre las expectativas de los inversionistas con relación al desempeño ASG, el rol del Consejo de Administración y de los Comités de Apoyo en la sustentabilidad corporativa y las consideraciones especiales en materia ASG para bancos y sociedades controladoras de grupos financieros.

Adicionalmente, durante el año se les impartió capacitación en temas de prevención de lavado de dinero, y en el caso de la incorporación de nuevos consejeros, un curso de inducción.



## Comités de apoyo

2-9

Los comités de apoyo al Consejo de Administración están conformados en su mayoría por miembros independientes, excepto en los casos en que la legislación aplicable exige que estén integrados por funcionarios de la propia institución o consejeros relacionados.

### Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

Sesiona de manera ordinaria 12 veces al año, y de manera extraordinaria, las veces que resulte necesario.

Miembro	Tipo	Cargo	Miembro del comité desde	Ejecutivo	No ejecutivo
Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario independiente	Presidente	Abril 2016		✓
Everardo Elizondo Almaguer	Propietario independiente	Miembro	Abril 2021		✓
Clemente Ismael Reyes Retana Valdés	Propietario independiente	Miembro	Abril 2017		✓
Diego Martínez Rueda-Chapital	Suplente independiente	Miembro	Abril 2021		✓

\*Carmen Patricia Armendáriz Guerra fue miembro del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias hasta el 31 de agosto de 2021.

### Participación de consejeros en sesiones del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias 2021

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
100%	100%	100%	100%	100%	80%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

### Comité de Políticas de Riesgo

Se reúne en 12 sesiones ordinarias y una extraordinaria al año.

Miembro	Tipo	Cargo	Miembro del comité desde	Ejecutivo	No ejecutivo
Carlos de la Isla Corry	Propietario	Presidente	Abril 2019		✓
Clemente Ismael Reyes Retana Valdés	Propietario independiente	Miembro	Abril 2019		✓
Everardo Elizondo Almaguer	Propietario independiente	Miembro	Octubre 2010		✓
Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario independiente	Miembro	Abril 2016		✓
Diego Martínez Rueda-Chapital	Suplente independiente	Miembro	Abril 2021		✓
José Marcos Ramírez Miguel	DG GFNorte	Miembro	Noviembre 2014	✓	
Gerardo Salazar Viezca	DG Administración de Riesgos y Crédito / UAIR	Miembro	Abril 2019	✓	

### Participación de consejeros en sesiones del Comité de Políticas de Riesgo durante 2021

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

## Comité de Recursos Humanos

Sesiona cuatro veces al año.

Miembro	Tipo	Cargo	Miembro del comité desde	Ejecutivo	No ejecutivo
Everardo Elizondo Almaguer	Propietario independiente	Presidente	Enero 2011		✓
Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario independiente	Miembro	Abril 2020		✓
Gerardo Salazar Viezca	DG Administración de Riesgos y Crédito	Miembro	Abril 2020	✓	
Javier Beltrán Cantú	DG Administración y Recursos Humanos	Miembro	Abril 2016	✓	
Rafael Arana de la Garza	DG Finanzas y Operaciones	Miembro	Abril 2016	✓	
Isaías Velázquez González	DG Auditoría Interna	Invitado	Abril 2016	✓	

### Participación de consejeros en sesiones del Comité de Recursos Humanos 2021

Ene	Abr	Jul	Oct
100%	100%	100%	100%

## Comité de Nominaciones

Sesiona al menos una vez al año o a convocatoria del Presidente.

Miembro	Tipo	Cargo	Miembro del comité desde	Ejecutivo	No ejecutivo
Carlos Hank González	Propietario	Presidente	Noviembre 2014		✓
Juan Antonio González Moreno	Propietario	Miembro	Noviembre 2014		✓
José Marcos Ramírez Miguel	Propietario	Miembro	Noviembre 2014	✓	
Everardo Elizondo Almaguer	Propietario independiente	Miembro	Enero 2015		✓
Alfonso de Angoitia Noriega	Propietario independiente	Miembro	Julio 2016		✓
José Antonio Chedraui Eguía	Propietario independiente	Miembro	Julio 2016		✓
Thomas Stanley Heather Rodríguez	Propietario independiente	Miembro	Julio 2016		✓

### Participación de consejeros en sesiones del Comité de Nominaciones 2021

Mar
100%

Para mayor detalle, consulte: <https://investors.banorte.com/es/governance/support-committees-to-the-board-of-directors>

## Consejos Regionales y Locales

2-9

Los Consejos Regionales fueron instalados a partir de 2011 con el objetivo de brindar opiniones y asesoría al Presidente del Consejo de Administración y al Director General de Grupo Financiero Banorte sobre aspectos relevantes y oportunidades que se adviertan en diferentes regiones del país. Funcionan, además, como órganos de difusión dentro de la comunidad empresarial, creando vínculos que permitan desarrollar proyectos que contribuyan a la sustentabilidad.

En sus sesiones, se debaten aspectos relevantes de la actualidad económica y social del país y de la región; se abordan temas relacionados con las actividades que la institución desarrolla en la zona y se valoran opciones de productos y/o servicios que mejor satisfagan las necesidades del mercado, privilegiando siempre, y de manera importante, el diálogo entre consejeros y directivos.

A 10 años de operación, los Consejos Regionales están conformados por 270 distinguidos miembros de la comunidad empresarial, de los cuales 23 son mujeres. Sus integrantes pertenecen a 29 estados del país y se clasifican en 9 distintos sectores eco-

nómicos. Sesionan dos veces al año, o cuando son convocados por el Presidente del Consejo de Administración de GFNorte.

Con el interés de complementar geográficamente el propósito de los Consejos Regionales, en enero de 2017 la Presidencia y la Dirección General del grupo aprobaron la instalación de 33 Consejos Locales en el país. Actualmente están conformados por 771 miembros destacados de diversos segmentos de negocio, de los cuales 93% son hombres y 7% mujeres. También sesionan dos veces al año y son gestionados por los directores regionales de cada zona con la asesoría del área de Gestión de Consejos Regionales.

Desde el año pasado, con el objetivo de salvaguardar la salud de todos nuestros consejeros y directivos frente a covid-19, y gracias a las herramientas tecnológicas y de comunicación disponibles, se implementaron estas reuniones de manera virtual, lo que nos permitió continuar cerca de nuestros consejeros y recibir su retroalimentación, enfatizando nuestro compromiso con la sustentabilidad y la orientación hacia lo digital.



## Integración Consejos Regionales y Locales



**CR Noroeste**  
**45 consejeros**  
 Sedes: Culiacán, Hermosillo y Tijuana

- 9 Consejos Locales**  
**216 consejeros**
- Cd. Juárez, 16
  - Chihuahua, 27
  - Culiacán, 21
  - Hermosillo, 21
  - Los Cabos, 27
  - Los Mochis, 27
  - Mazatlán, 25
  - Mexicali, 21
  - Tijuana, 31

**CR Centro**  
**41 consejeros**  
 Sede: León

- 5 Consejos Locales**  
**112 consejeros**
- Aguascalientes, 27
  - Guanajuato, 22
  - Querétaro, 21
  - San Luis Potosí, 20
  - Zacatecas, 22

**CR Occidente**  
**47 consejeros**  
 Sede: Guadalajara

- 4 Consejos Locales**  
**90 consejeros**
- Altos de Jalisco, 29
  - Colima - Manzanillo, 14
  - Michoacán, 24
  - Pto. Vallarta - Tepic, 23

**CR Metropolitano**  
**48 consejeros**  
 Sede: CDMX

- 6 Consejos Locales**  
**128 consejeros**
- Naucalpan - Tlalnepantla, 21
  - Toluca, 18
  - Hidalgo, 13
  - Morelos - Guerrero, 27
  - Puebla - Tlaxcala, 19
  - Veracruz, 30

**CR Norte**  
**45 consejeros**  
 Sede: Monterrey

- 4 Consejos Locales**  
**109 consejeros**
- Comarca Lagunera, 30
  - Durango, 22
  - Reynosa - Matamoros, 35
  - Saltillo, 22

**CR Peninsular**  
**44 consejeros**  
 Sedes: Mérida y Cancún

- 5 Consejos Locales**  
**116 consejeros**
- Cancún, 22
  - Chiapas, 26
  - Oaxaca, 21
  - Tabasco, 22
  - Yucatán, 25

### Distribución por género y región



Consejos Regionales	
Metropolitano	18%
Occidente	17%
Norte	17%
Noroeste	17%
Peninsular	16%
Centro	15%
Hombres (247)	91%
Mujeres (23)	9%

Edad promedio: 58 años



Consejos Locales	
Noroeste	28%
Metropolitano	17%
Peninsular	15%
Centro	14%
Norte	14%
Occidente	12%
Hombres (720)	93%
Mujeres (51)	7%

Edad promedio: 57 años

## Alta dirección

Principales funcionarios de Grupo Financiero Banorte	
Nombre	Puesto
José Marcos Ramírez Miguel	Director General de Grupo Financiero
José Armando Rodal Espinosa	Director General de Banca Mayorista
Mario Alberto Barraza Barrón	Director General de Banca Comercial
Fernando Solís Soberón	Director General de Desarrollo de Productos y Segmentos
Carlos Eduardo Martínez González	Director General de Banca de Gobierno
José Francisco Martha González	Director General de Desarrollo de Negocios Digitales
Rafael Arana de la Garza	Director General de Finanzas y Operaciones
Gerardo Salazar Viezca	Director General de Administración de Riesgo y Crédito
Javier Beltrán Cantú	Director General de Administración
Héctor Ávila Flores	Director General Jurídico y Fiduciario
Sergio García Robles Gil	Asesor Presidencia Consejos Regionales
Isaías Velázquez González	Director General de Auditoría

## Sistema de Remuneración

2-19, 2-20, FN-IB-550b.1, FN-IB-550b.2, FN-IB-550b.3

El Sistema de Remuneración de GFNorte considera las funciones, las políticas y los procedimientos establecidos por la institución, a fin de que las remuneraciones fijas y variables de los colaboradores se determinen en atención a su desempeño y al logro de los objetivos institucionales.

Con base en el perfil del puesto, el Sistema de Remuneración compensa el esfuerzo, la capacidad, responsabilidad y gestión en la toma de riesgos, estimulando su productividad.

A través de un conjunto de políticas y procedimientos, el sistema administra y supervisa las remuneraciones otorgadas a los trabajadores.

**El Comité de Remuneraciones está formado por las siguientes personas:**

- Consejero propietario independiente (presidente)
- Consejero suplente independiente
- Responsable de la Administración Integral de Riesgos
- Representante de Recursos Humanos
- Representante de Planeación Financiera
- Auditor Interno

Sus funciones son proponer para aprobación del Consejo de Administración lo siguiente:

- Las políticas y los procedimientos de remuneración, los colaboradores o cargos que estarán sujetos al Sistema de Remuneración y los casos o circunstancias especiales.
- La implementación del Sistema de Remuneración relacionado con la toma de riesgos.
- La información al personal pertinente sobre las políticas y los procedimientos de remuneración.
- La información sobre los resultados del ejercicio de evaluación a la Dirección General de GFNorte y al Presidente del Consejo de Administración.
- La contratación, cuando lo considere necesario, de consultores externos en esquemas de remuneración y administración de riesgos.
- La definición y actualización de los lineamientos que norman el plan de retención en acciones.
- La información, cuando menos semestral, sobre el funcionamiento del Sistema de Remuneración.

## La política es de aplicación general para todas las empresas del grupo y la revisión más reciente se realizó en octubre 2021.

Los principales riesgos considerados al aplicar medidas de remuneración son riesgos de crédito, mercado y normativo, y las mediciones utilizadas se basan en las reservas del mes en curso menos las reservas del mes anterior, más las quitas y castigos, menos las recuperaciones. También se considera el saldo contable de la cartera vencida al final de mes evaluado y se divide entre el saldo contable de la cartera total para ese mismo mes, así como los rendimientos absolutos y relativos de los portafolios, el cumplimiento de la normatividad y los resultados de auditorías.

Las ponderaciones para los puestos sujetos a riesgo crédito es de 60% y riesgo mercado entre 60% y 75%. La evaluación de recursos humanos tiene una ponderación de 25%, y normatividad 15%. El riesgo normativo tiene ponderación de 75% y evaluación de recursos humanos, 25%.

### Compensación fija

Esta compensación incluye el sueldo y las prestaciones garantizadas, como aguinaldo, fondo de ahorro y prima vacacional; se establece de acuerdo con el tabulador en vigor, que se define considerando la compensación del mercado del sector financiero.

La remuneración fija de las áreas de administración de riesgo, contraloría y auditoría, que forman parte de la estructura del sistema de control interno de GFNorte, son determinadas, al igual que para el resto de las áreas, en función de un análisis de valuación de puestos, comparativos de mercado y validación de equidad interna.

El Sistema de Remuneración incluye al Director General de GFNorte, 5 directores generales a cargo de las áreas de negocio, 17 directores generales adjuntos de áreas tomadoras de riesgo y 8 directores territoriales

En el año, el Comité de Remuneraciones se reunió **cuatro veces**.

### Compensación variable

El otorgamiento del bono anual está sujeto al cumplimiento mínimo de 80% de la meta de utilidad de GFNorte. Adicionalmente, este bono considera en el cálculo el alcance presupuestal de cada unidad de negocio, así como la evaluación del desempeño de cada colaborador.

- El ajuste del monto de la porción diferida del bono está en función de la evaluación que realiza el Comité de Remuneraciones.
- El Sistema de Remuneración difiere en el tiempo el pago de un porcentaje de la retribución variable.
- El pago del porcentaje diferido está sujeto a que se logre cierto puntaje en la evaluación correspondiente de los riesgos de crédito y mercado, que son los de mayor ponderación, así como en el cumplimiento normativo.
- En el caso de no lograr el puntaje mínimo requerido, se libera solamente una fracción del pago diferido. La evaluación se hace de manera individual, de acuerdo con el Sistema de Remuneración.
- Las retribuciones variables, antes de devengar, se ajustan y pagan conforme a los criterios descritos en el punto anterior. Una vez que se devengan las retribuciones variables, no existen acuerdos de reintegración.
- La compensación variable de corto plazo es pagada en efectivo, mientras que la remuneración de largo plazo se otorga en acciones de Grupo Financiero Banorte, siendo este último rubro usado principalmente en niveles directivos.
- Para la retribución variable de las áreas de administración de riesgo, contraloría y auditoría, que forman parte de la estructura del sistema de control interno de GFNorte, la evaluación de cada colaborador la hace su respectivo supervisor, sin la intervención de las áreas que vigila.

## Principales cifras del Sistema de Remuneración

- **31 colaboradores** recibieron remuneración extraordinaria durante el ejercicio.
- **2 bonos garantizados** que representan 0.21450% sobre el monto de la cuenta de Beneficios Directos de Corto Plazo.
- **3 finiquitos** que representan 0.25490% sobre el monto de la cuenta de Beneficios Directos de Corto Plazo.
- El importe total de las **remuneraciones extraordinarias pendientes de otorgar** representa 0.56994% sobre el monto de la cuenta de Beneficios Directos de Corto Plazo. El total del pago pendiente se otorga en acciones.
- El **monto total de remuneraciones otorgadas y pagadas representa 5.65675%** sobre el monto de la cuenta de Beneficios Directos de Corto Plazo.
- **La remuneración fija representa 1.34269% y, la remuneración variable, 4.31405%** sobre el monto de la cuenta de Beneficios Directos de Corto Plazo.
- **La remuneración transferida representa 0.56994% y, la no transferida, 3.74412%** sobre el monto de la cuenta de Beneficios Directos de Corto Plazo.
- El monto de **remuneración extraordinaria en prestaciones pecuniarias representa 1.09902% y, en acciones, 3.21504%** sobre el monto de la cuenta de Beneficios Directos de Corto Plazo.

El monto de la cuenta de Beneficios Directos de Corto Plazo representa 32.46791% de la cuenta de Gastos de Administración y Promoción.

## Comité de Sustentabilidad

2-12, 2-13

En GFNorte, contamos con un Comité de Sustentabilidad que depende de la Dirección General y le reporta al Comité de Políticas de Riesgos (CPR), que a su vez le reporta al Consejo de Administración. El comité está integrado por 12 miembros de la alta dirección y un representante del departamento de Auditoría Interna.

Miembros:

- Director de Sustentabilidad e Inversión Responsable (Presidente)
- Subdirector de Sustentabilidad (Secretario)
- Director de Administración
- Director de Riesgos y Crédito
- Director de Productos
- Director de Banca Mayorista
- Director de Banca Minorista
- Director de Banca de Gobierno
- Director de Desarrollo de Negocios Digitales
- Director de Relación con Inversionistas
- Director Jurídico
- Director de Comunicación y Asuntos Públicos



Este órgano de gobierno, que sesiona de manera semestral, es el encargado de aprobar la estrategia de sustentabilidad, así como de permearla a toda la organización y supervisar su debida implementación.

Sesión	Temas tratados	% de asistencia
Primera sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizaciones del comité</li> <li>Contexto global</li> <li>Avances más importantes</li> <li>Net-Zero Banking Alliance &amp; SBTi</li> <li>Definición de metas y plan de trabajo</li> </ul>	92%
Segunda sesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizaciones del comité</li> <li>Contexto global</li> <li>Desempeño ASG GFNorte</li> <li>Programa de diversidad e inclusión</li> <li>Estatus de suministro de energía renovable</li> <li>Estrategia climática</li> </ul>	83%

## Oficina de Proyectos Corporativos

El objetivo de la Oficina de Proyectos Corporativos (OCP) es fungir como enlace y facilitador para materializar una idea, cuyo propósito es la gestión integral de las iniciativas, los proyectos, programas y portafolios generados por las líneas de negocio, asegurando su alineación a los objetivos estratégicos de la institución mediante la consolidación de la documentación, evaluación y autorización a través del Modelo de Priorización. También da seguimiento de forma central a la ejecución y el avance presupuestal de la iniciativa y/o proyecto proporcionando la visibilidad de los beneficios generados e identificando desviaciones.

Los servicios ofrecidos por la OCP deben **impulsar y garantizar el empoderamiento y soporte a equipos autoorganizados y de alto desempeño** para la ejecución y gestión de programas, proyectos y esfuerzos de las áreas de negocio y *staff*.

### Beneficios de la OCP

Lograr ahorros por selección efectiva de proyectos

Asegurar la alineación estratégica

Proporcionar orden y estructura

Garantizar la reutilización de componentes

Mejorar la gestión y coordinación

Alinear prioridades por producto

Analizar los beneficios cualitativos y cuantitativos

Evitar duplicidades

---

# Ética Corporativa

---

Sustentados en nuestros sólidos valores, plasmados en el Código de Conducta, contamos con las mejores herramientas para brindar capacitación permanente a nuestros colaboradores, quienes año con año ratifican su compromiso de desempeñarse de acuerdo con nuestros valores y ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes.

**99.7%**

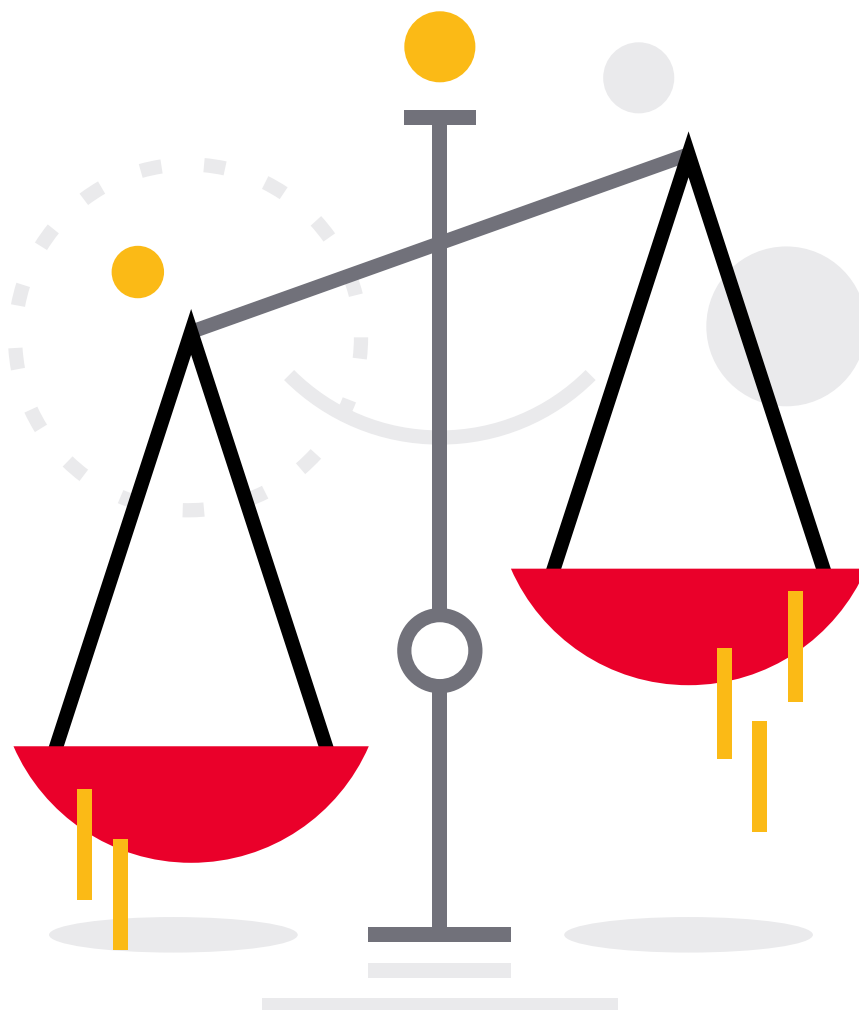
del personal  
acreditó el curso  
sobre el Código  
de Conducta

**26,353**

colaboradores  
capacitados  
en materia de  
competencia  
económica

**27,193**

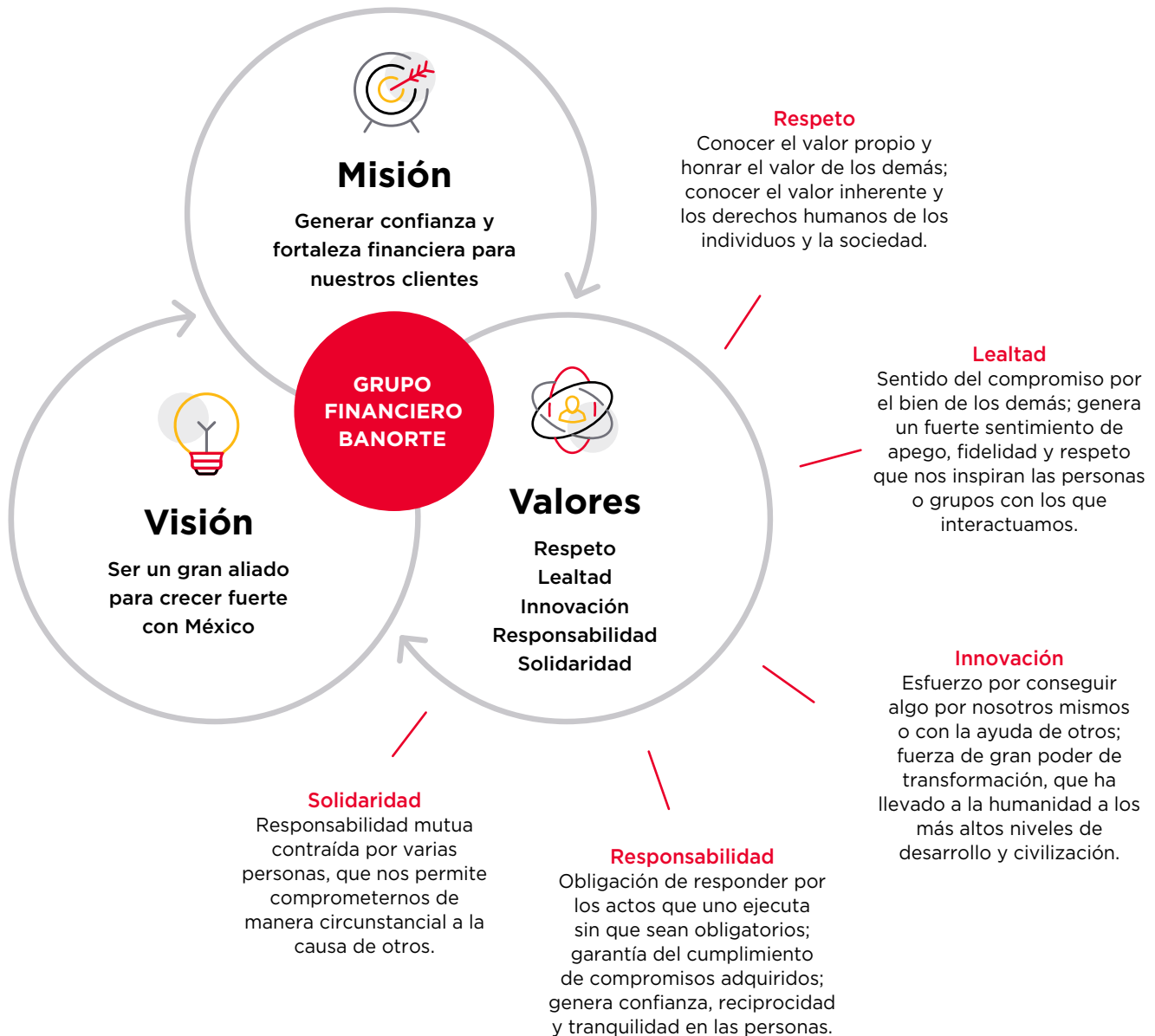
colaboradores  
capacitados en  
prevención de  
lavado de dinero



## Misión, visión y valores

### Nuestros valores

Nuestra actuación debe estar siempre fundamentada en la integridad, la confianza y la lealtad, con pleno respeto y reconocimiento del valor intrínseco del ser humano. En Grupo Financiero Banorte rechazamos cualquier prejuicio de sexo, edad, religión, raza, origen social, discapacidad, origen étnico, nacionalidad, orientación sexual, responsabilidades familiares, estado civil, o cualquier otra condición que pueda dar lugar a discriminación. No obstante, cualquier persona que pretenda defender o hacer valer sus derechos, en el caso de que los estime vulnerados, deberá hacerlo con pleno respeto a la institución, a su personal y al trabajo que en ella se realiza.



## Código de Conducta

2-23, 2-24, 2-25, FN-IB-510b.4

El Código de Conducta es un marco general de actuación que debe adaptarse a la naturaleza cambiante de nuestro entorno; por ello, buscamos robustecer año con año su contenido para mantenerlo vigente, integrando tanto temas relacionados con la situación general del mercado, como algunos que pueden reflejar vivencias cotidianas que podrían presentarse en nuestro actuar.

Los principios contenidos en el Código de Conducta parten de la norma de “Realizar negocios de buena fe, con absoluta honestidad y en cumplimiento de la ley”, y su cabal cumplimiento por parte de todos los miembros de GFNorte nos permitirá seguir proyectando a la institución con una imagen dinámica, seria y transparente.

Los temas que se abordan en el Código de Conducta son, entre otros, conflicto de interés, confidencialidad de la información, manejo de los recursos, conducta con clientes, relaciones con competidores, proveedores y autoridades, relaciones interpersonales y con la comunidad, y manejo de denuncias del personal.

En cumplimiento con la regulación que enmarca los procesos de las empresas que conforman GFNorte, anualmente se revisa el contenido del Código de Conducta, con el propósito de verificar que su contexto permanezca vigente y abarque los temas de actualidad y las estrategias definidas por el Consejo de Administración, de manera que sirva como guía de actuación a los colaboradores.

Todos los colaboradores y directivos tienen el compromiso de cumplir con el Código de Conducta, el cual fortalece la cultura de honestidad y responsabilidad. Incluso se le hace conocer al personal de nuevo ingreso, como parte del proceso de inducción; al finalizar, lo firman indicando su conocimiento y compromiso de apego.

Se lleva a cabo un **programa permanente de capacitación**, el cual contempla como materia relevante **el conocimiento y la aplicación del Código de Conducta**.



### 1.

Los cambios en el Código de Conducta se proponen al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y posteriormente este órgano los presenta para la autorización del Consejo de Administración.

### 2.

Una vez que el Consejo de Administración aprueba las adecuaciones al documento, estas se dan a conocer a todo el personal mediante la emisión de un boletín normativo.

### 3.

El Código de Conducta se encuentra permanentemente disponible para consulta del personal en el portal de Normatividad Institucional, así como en nuestra página de internet.

De manera anual, y una vez que el Consejo de Administración aprueba la actualización de los temas contenidos en el Código de Conducta, se gestiona un ejercicio con apoyo de la plataforma tecnológica de Recursos Humanos de manera institucional, mediante el cual se informan al personal los principales cambios, se exhorta a que consulten el documento completo en el portal de Normatividad y ratifiquen su compromiso de actuar en su día a día conforme a lo dispuesto en el Código de Conducta.

Se lleva a cabo un programa permanente de capacitación, el cual contempla como materia relevante el conocimiento y la aplicación del Código de Conducta, por lo que se cuenta con cursos de capacitación, tanto dirigidos al personal de reciente ingreso como parte de su proceso de inducción, como para aquellos que ya forman parte de las empresas de GFNorte.

En general, este curso cuenta con gran aceptación del personal, obteniendo porcentajes de acreditación de 99.7%.

Para ciertos funcionarios sujetos al sistema de remuneración, su actuación es evaluada en el Comité de Recursos Humanos. Dicha evaluación comprenderá no solo las actividades correspondientes al desempeño de las funciones del puesto que ocupan, sino que se hará extensiva al cumplimiento del Código de Conducta.

Auditoría Interna realiza una revisión de manera independiente en cada área auditada, de acuerdo con su plan anual de trabajo, aplicando a una parte del personal un cuestionario relacionado con el conocimiento del Código de Conducta. Como parte de su informe, Auditoría Interna confirma los resultados, los cuales son en su mayoría positivos.



Por su parte, los funcionarios y colaboradores de GFNorte deben colaborar, en su ámbito de competencia, con las auditorías que se realicen, proporcionando debida y oportunamente la información que se requiera, y ofreciendo las facilidades necesarias para el mejor cumplimiento de esta función. Asimismo, están obligados a participar en la corrección de las irregularidades detectadas y a cooperar con aquellas investigaciones oficiales, que podrán ser conducidas por personal interno o externo, con respecto a problemas de falta de apego al Código de Conducta.

**La labor y el desempeño de los funcionarios y colaboradores de GFNorte es evaluada constantemente por los superiores jerárquicos correspondientes, con el apoyo del área de Recursos Humanos.**

## EthicsPoint

406-1, 2-16, 2-25, 2-26, FN-CB-510a.2, FN-IB-510a.2, FN-AC-510a.2

EthicsPoint es el canal de denuncias que le permite a cualquier empleado, funcionario o consejero de GFNorte reportar incumplimientos al Código de Conducta o a la normatividad interna o externa. La información recibida reside fuera del entorno tecnológico del grupo; está instalada en la intranet

institucional y también se puede acceder desde la página del proveedor (EthicsPoint Navex Global).

Las denuncias las reciben en su correo los miembros del Comité de Auditoría, los directores de Contraloría y Auditoría y un administrador.

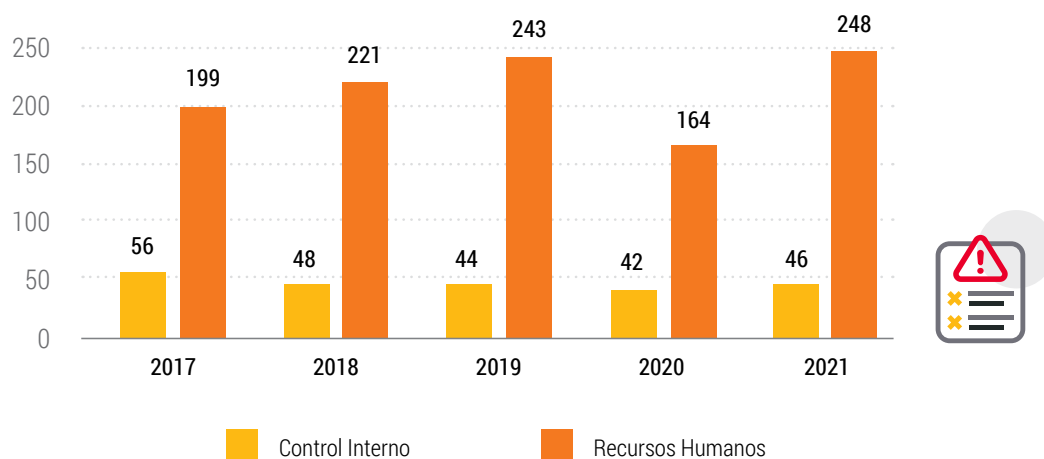
### Proceso de recepción y atención de denuncias



Semestralmente se informa el estatus de las denuncias al Comité de Auditoría.

El volumen de denuncias regresó a niveles previos a la contingencia covid y, en el ejercicio 2021, se recibieron 294 denuncias: 84% por temas de recursos humanos y 16% de control interno.

### Denuncias por año



Las denuncias procedentes regularmente se sancionan con amonestación, reubicación, suspensión sin goce de sueldo o terminación de la relación laboral.



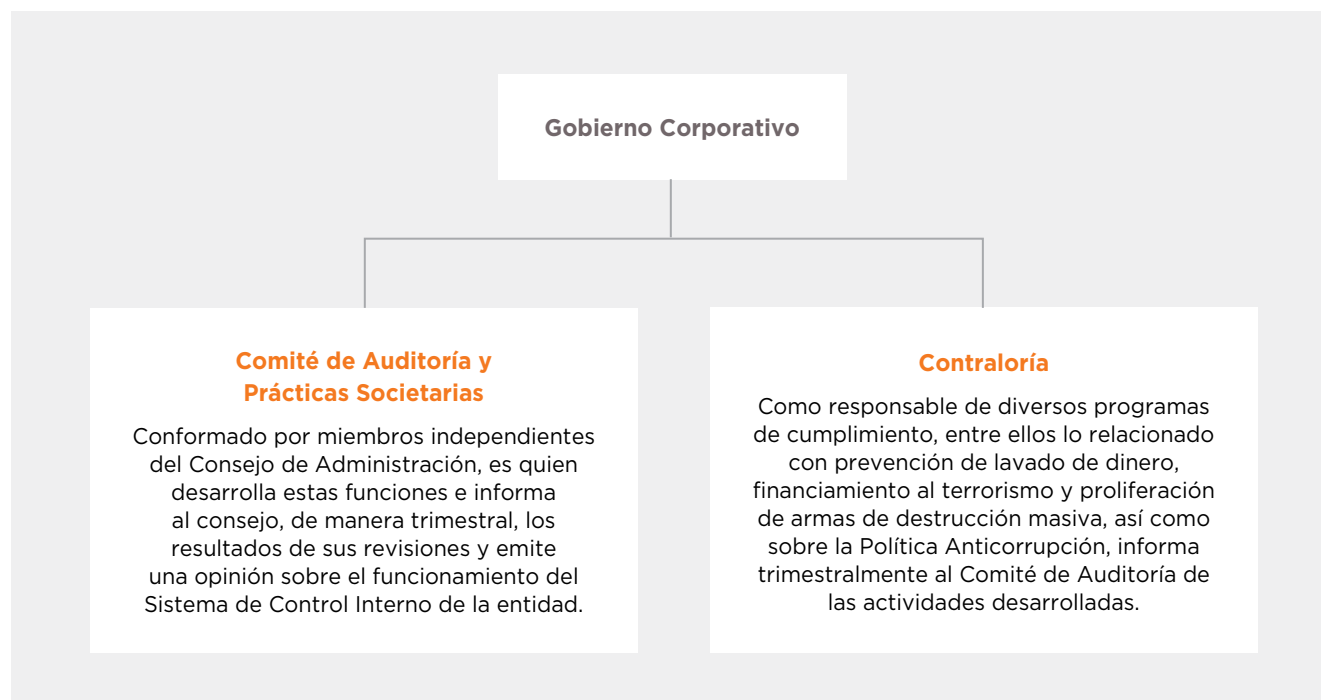
Resolución 2021		
Recibidas	294	100%
Información insuficiente	148	50%
Sujetas a investigación	146	50%
Improcedentes	48	16%
Procedentes	95	33%
Despido	21	7%
Amonestación	45	15%
Suspensión sin pago	14	5%
Reubicación y otros	15	5%
En investigación	3	1%

Durante el año, **50% de las denuncias tuvieron elementos para ser investigadas**. Destacan como resoluciones la amonestación y el despido.

## Prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo

205-2, 205-3

La supervisión por parte del Consejo de Administración se lleva a cabo a través de los órganos de gobierno corporativo designados por el propio Consejo para la revisión y evaluación de los aspectos de vigilancia y control.



De manera anual se informa al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, al Comité de Políticas de Riesgos y al Consejo de Administración el resultado de la aplicación del modelo de Evaluación de Riesgos, el cual determina el nivel de riesgo de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo al que se encuentra expuesta la institución, en función del tipo de productos que ofrece, las geografías en que participa y el tipo de clientes que atiende, combinándolo con los controles que hemos desarrollado para mitigarlos.

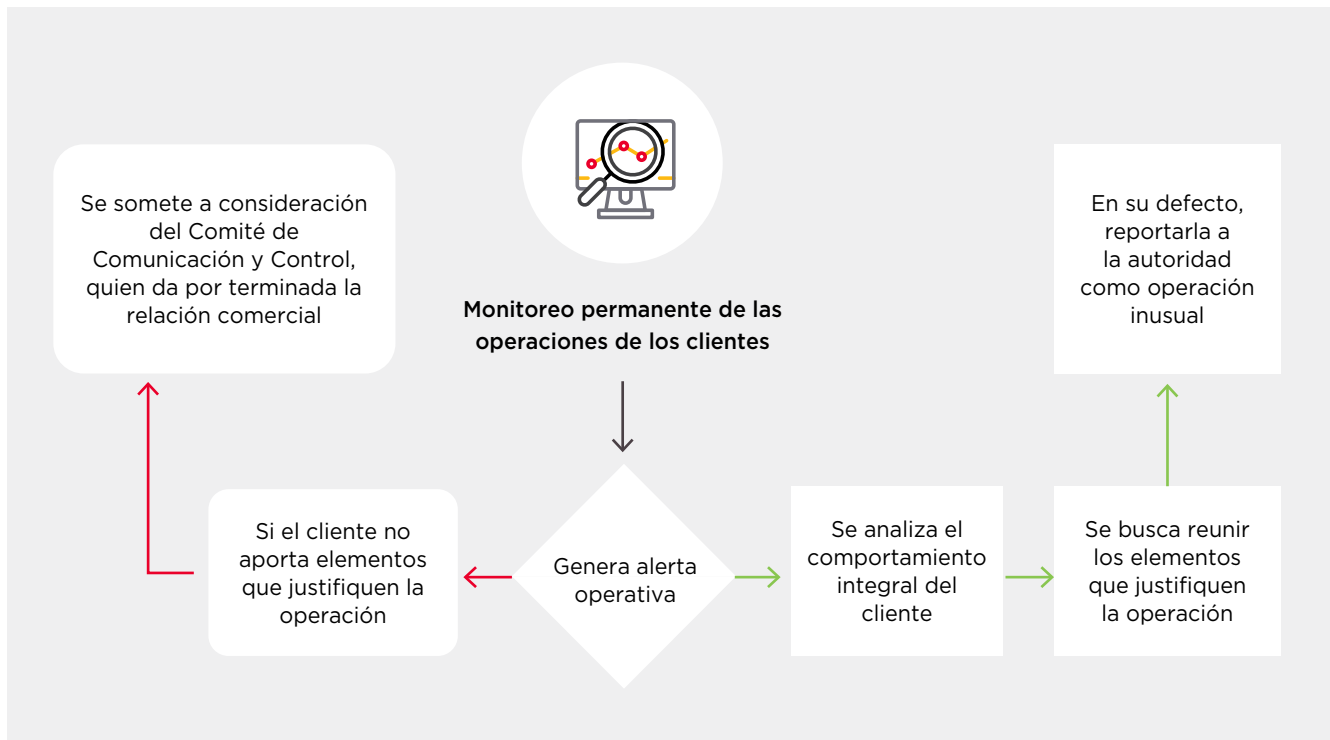
De igual manera, el Comité de Políticas de Riesgos informa anualmente al Consejo de Administración sobre el diseño, la implementación y, en su caso, las modificaciones al Modelo de Evaluación de Riesgos con la clasificación del grado de riesgo —alto, medio y bajo— de los clientes con relación a la exposición al lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.

Para la prevención de operaciones con recursos de procedencia ilícita, Banorte cuenta con un área designada, la Dirección de Cumplimiento Normativo adscrita a la Contraloría, la cual es responsable de vigilar y asegurar el cumplimiento de las medidas establecidas. Para ello cuenta con políticas y procedimientos, sistemas y controles orientados a mitigar el riesgo de realizar operaciones de origen ilícito. Además, cuenta con una estructura de control a través de la Dirección de Contraloría Comercial, la cual apoya con la revisión física y documental de operaciones y expedientes en cada una de las sucursales y módulos de atención a clientes.

Asimismo, un sistema especializado para el monitoreo de las transacciones establece parámetros de operación de acuerdo con el perfil transaccional registrado de cada uno de los clientes. De esta forma, cuando se rebasa uno de estos parámetros, se genera una alerta operativa, la cual analiza y revisa el equipo de Cumplimiento, en coordinación con la Dirección Comercial.

Por otra parte, se ha establecido un modelo de calificación de todos los clientes en función de su grado de riesgo, el cual se aplica al inicio de la relación comercial. En el caso de clientes calificados como de riesgo medio o alto, se les aplica un cuestionario ampliado para solicitarles información, con la finalidad de profundizar el conocimiento de su actividad, así como el origen y destino de sus operaciones, además de aplicar un monitoreo más estricto de sus transacciones.

**Banorte cuenta con seis funcionarios responsables de cumplimiento normativo, certificados como especialistas para la prevención de operaciones ilícitas por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.**



Adicionalmente, contamos con una estrategia de mejora continua que incluye apoyos de consultores externos cada tres años, atención inmediata e implementación de recomendaciones que surjan de la participación en

reuniones gremiales o en seminarios impartidos por nuestro personal especializado, así como de las observaciones que realiza la Dirección de Auditoría Interna o los reguladores en sus revisiones anuales.

### Capacitación en prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo



En coordinación con la Asociación de Bancos de México, hemos establecido un programa de capacitación anual.

Incluye a todos los colaboradores, funcionarios, directivos y miembros del Consejo de Administración.

El curso incluye una evaluación que debe ser acreditada satisfactoriamente y contamos con medidas correctivas para asegurar su cumplimiento.

Adicionalmente, el personal de cumplimiento participa en seminarios internacionales de **prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo**, así como en diversas capacitaciones internas relacionadas con la materia.

**Aproximadamente, reportamos a la autoridad un promedio de 500 operaciones mensuales inusuales.**

En lo que se refiere al programa de cumplimiento de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, se entregaron a la autoridad, en tiempo y forma, los diversos reportes regulatorios correspondientes a operaciones inusuales, relevantes e internas que son motivo de preocupación. También se entregaron los reportes operativos correspondientes a transferencias internacionales de fondos, las operaciones de depósito/compra de dólares con efectivo y operaciones referentes a la expedición y cobro de cheques de caja.

**La información se resguarda durante la vigencia de la cuenta o el contrato con el cliente y, posteriormente, por un periodo no menor de diez años.**

La política de identificación y conocimiento del cliente —Manual de Cumplimiento— incorpora un apartado específico que establece la obligación de identificar y aplicar un monitoreo más estricto a las operaciones de las personas políticamente expuestas.



**Banorte tiene como política no celebrar operaciones con personas que operan en jurisdicciones consideradas de alto riesgo.**



La Contraloría cuenta con un **equipo especializado** para monitorear las operaciones de las personas políticamente expuestas.



**Supervisa** si el **comportamiento transaccional** corresponde razonablemente a las funciones, el nivel y la responsabilidad de personas políticamente expuestas y personas de jurisdicciones de alto riesgo.

También hemos establecido políticas, controles y sistemas que prohíben la celebración de operaciones relacionadas con jurisdicciones de alto riesgo enlistadas por autoridades, tales como el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) o Financial Action Task Force (FATF) y la Oficina de Control de Activos Extranjeros u Office of Foreign Assets Control (OFAC). Respecto a las operaciones que realizan las personas políticamente expuestas que involucran jurisdicciones consideradas paraísos fiscales, estas se monitorean y revisan de manera exhaustiva.

La Dirección de Cumplimiento Normativo, adscrita a la Contraloría está conformada por 102 personas que monitorean directamente las transacciones de los clientes en función de su grado de riesgo, administran la política y realizan los reportes regulatorios, entre otras funciones.

Adicionalmente contamos con equipos que, de manera indirecta, participan y apoyan en este proceso como, por ejemplo, los contralores de procesos que incorporan este tema en sus revisiones, los equipos de Comercial, Jurídico, Auditoría Interna y Operaciones, entre otros. Por lo que toca a la política Anti-corrupción, el equipo de Contraloría se encarga de mantener las políticas actualizadas e informarlas con oportunidad a todo el personal.

**Debida diligencia del cliente presencial:** Verificación del cliente basada en documentos, datos o información de fuentes independientes y confiables, identificación del beneficiario final o realización de la debida diligencia continua en las relaciones comerciales.

Durante el inicio de la relación comercial con un nuevo cliente, se integra un expediente de identificación, el cual incluye datos y documentos que permitan conocerlo, así como el origen y destino de sus recursos y el uso que dará a la cuenta. Entre los documentos se incluye una identificación oficial, la cual se corrobora con los organismos que la expiden, el comprobante de domicilio, las actas constitutivas, la cédula de identificación fiscal y la CURP.

En el caso de las personas morales, se identifica al propietario real —beneficiario final— así como la estructura accionaria y corporativa de la empresa.

En caso de que el cliente sea calificado con un grado de riesgo medio o alto, se le aplica un cuestionario ampliado para obtener información adicional a la que obra en su expediente de identificación, que permita conocer su actividad preponderante, así como el origen y destino de los recursos; adicionalmente damos un seguimiento más estricto a sus operaciones.

**Debida diligencia del cliente no presencial:** Certificación de los documentos presentados y el contacto independiente con el cliente por parte del banco.

**Para identificar clientes considerados personas políticamente expuestas, hemos adquirido las herramientas **Quién es Quién** y **Bridger Insight**, las cuales proporcionan las bases de datos actualizadas, mismas que cruzamos con la base de datos de los clientes.**



Actualmente estamos en proceso de implementar la **apertura de cuentas y la celebración de contratos de forma no presencial**, para lo cual obtuvimos la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores; esta se realizará en apego a lo que establece la regulación.

**Financiamiento al terrorismo: búsquedas formales en listas de terroristas conocidos o sospechosos emitidas por las autoridades competentes que tienen jurisdicción sobre la institución financiera.**

**1.**

Respecto de las búsquedas formales en listas de terroristas conocidos o sospechosos emitidas por las autoridades competentes que tienen jurisdicción sobre la institución financiera relevante, **Banorte cuenta con un buró interno**, el cual incluye las diferentes listas negras, tales como la lista de la OFAC; la lista de las resoluciones 1267 y 1373 relacionadas con el terrorismo emitidas por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y la lista de personas bloqueadas, entre otras.

**2.**

Antes de iniciar la relación, se revisan estos documentos, a fin de asegurar que no se acepten como clientes a personas incluidas en el referido buró. **Adicionalmente, contamos con el sistema Bridger Insight**, el cual contiene diferentes listas negras emitidas por autoridades de diversos países, entre ellas las relacionadas con el terrorismo, la cual también es una herramienta de consulta previa a la apertura de cuentas o la celebración de contratos u operaciones.

La Dirección de Auditoría Interna evalúa anualmente el cumplimiento de las medidas establecidas en la regulación para prevenir operaciones con recursos de procedencia ilícita y financiamiento al terrorismo. La revisión abarca el periodo de enero a diciembre y, al concluir la revisión, se emite un informe con el resultado, el cual debe ser enviado a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que es el órgano regulador.

Adicionalmente, dicha comisión realiza visitas de inspección ordinarias, con la finalidad de evaluar el cumplimiento de las medidas de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo. Estas visitas no tienen una periodicidad establecida, ya que se basan en el grado de riesgo que representa cada entidad.

## Anticorrupción

205-1

Contamos con una Política Anticorrupción, que forma parte de una serie de documentos relevantes de gobierno corporativo relacionados con control interno y que recopila en un solo documento los diversos ordenamientos internos que GFNorte tiene al respecto y que abarca de manera general los aspectos siguientes:

### Política Anticorrupción



- Corrupción
- Prohibiciones en materia de recursos humanos y materiales
- Uso de la información
- Donativos
- Realización de negocios
- Sobornos y tráfico de influencias
- Aspectos de prevención, monitoreo y vigilancia

Esta política tiene como objetivo establecer las medidas destinadas a prevenir actos de corrupción en la conducción y ejecución de los negocios y operaciones de cualquiera de las entidades financieras que forman parte del grupo, así como en los casos que pudieran presentarse, con el fin de investigarlos y sancionarlos.

Asimismo, sirve de base al personal de GFNorte para que, en el desarrollo de sus actividades, pueda hacer frente ante condiciones que podrían colocarlo en alguna de las situaciones que se establecen en la misma. En caso de presentarse alguna duda, la Dirección General Adjunta de Contraloría podrá dar la orientación necesaria para identificar la forma de proceder conforme a los lineamientos institucionales.

La política también establece la obligación del área de Auditoría Interna de informar al Comité de

Auditoría y Prácticas Societarias cualquier situación identificada en el desarrollo de sus actividades como acto de corrupción. En apoyo a dicho comité, la Dirección de Auditoría Interna lleva a cabo una revisión integral al programa de cumplimiento de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo, que incluye revisiones a la integridad de las bases de datos, completitud de los datos y documentos que integran los expedientes de identificación del cliente y actualización de políticas, entre otras.

A fin de mantener la política acorde al entorno actual, cada año se coordina su revisión con diferentes áreas de la administración, sometiendo sus adecuaciones o ratificación al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias para posteriormente presentarla a consideración del Consejo de Administración.

#### Dirección General Adjunta de Comunicación y Asuntos Públicos

Es responsable de establecer programas de comunicación que promuevan la importancia de la integridad en el actuar de los colaboradores; asimismo dan a conocer las herramientas y los medios para combatir las acciones corruptas que pudieran llegar a identificar. Entre los medios se encuentra el sistema de denuncia anónima EthicsPoint.

#### Dirección General Adjunta de Contraloría

Es responsable de dar a conocer, tanto al personal como a terceros, la **Política Anticorrupción** mediante la emisión de boletines normativos y su incorporación al portal de Normatividad Institucional.

## Competencia económica

FN-CB-510a.1, FN-AC-510a.1, FN-IB-510b.3, FN-IB-510a.1

GFNorte reconoce el valor de la competencia económica porque se ha nutrido de ella para convertirse en un participante muy relevante en el sector financiero mexicano. Por ello sabe y quiere seguir compitiendo abiertamente y, por lo tanto, promueve la libre competencia, respeta los ordenamientos legales en la materia y prohíbe cualquier práctica que pueda considerarse anticompetitiva.

Derivado de lo anterior, se cuenta con un Política de Competencia Económica, la cual establece una serie de medidas destinadas a promover, proteger y garantizar la competencia económica, así como prevenir e investigar, en su caso, las prácticas monopólicas, las concentraciones ilícitas y las barreras a la libre competencia, así como restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados que pudieran derivar de decisiones o acuerdos tomados por funcionarios de GFNorte.

Las áreas de control que conforman la segunda línea de defensa en el Sistema de Control Interno (Jurídico, Riesgos, Contraloría, con apoyo de los controladores de procesos y gestión), cada una en el ámbito de sus funciones, coadyuvarán en la detección de riesgos, en la implementación de controles y actualizaciones normativas que se consideren necesarias para reforzar la Política de Competencia Económica y, en su caso, en la revelación de incidencias.

Asimismo, las áreas de control serán responsables de reportar a la Dirección de Riesgo Operacional cualquier evento detectado relacionado con actos que dañen, limiten o impidan la competencia económica, independientemente de que dicho acto haya causado una multa o sanción por parte de la autoridad.

El monitoreo de la eficiencia en el cumplimiento de la Política de Competencia Económica considera la gestión de los riesgos que se llegaran a identificar relacionados con prácticas contrarias a la competencia, informando los resultados y planes de remediación a los órganos de Gobierno Corporativo que correspondan. Asimismo, el riesgo reputacional derivado de ejercer prácticas anticompetencia será gestionado de acuerdo a las políticas institucionales establecidas en la materia.

La Dirección General de Administración es responsable de desarrollar e implementar programas de capacitación para los funcionarios y colaboradores relacionados con la Política de Competencia Económica.

### Durante 2021, no hubo implicaciones monetarias como resultado de prácticas de anticompetitividad.



**26,353**  
colaboradores  
capacitados

- El desarrollo de los programas de capacitación al personal es de manera diferenciada e incluso, tratándose de los funcionarios que desempeñan puestos de alta dirección, se realizan de manera conjunta con la Asociación de Bancos de México.
- Algunos cursos están enfocados en las áreas de control, abarcando aspectos de identificación de prácticas de esta naturaleza.
- Se llevan a cabo cursos dirigidos a las áreas de Negocio y Producto contemplando situaciones de prácticas que se consideran anticompetencia y las consecuencias que de estas se derivan.

## Mercadotecnia responsable

FS15, 417-1, 417-2, 417-3, FN-AC-270a.3

### Procedimientos para aprobación de productos

El lanzamiento de un nuevo producto o servicio está alineado a la política Evaluación y Aprobación de Nuevos Productos y Servicios o su modificación, entendiéndose por nuevo producto o servicio aquel que actualmente no se ofrece o comercializa en ninguno de los canales de distribución dirigidos a clientes actuales o prospectos de GFNorte.

**Durante 2021 no se presentaron casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios.**

1.



Toda área de negocio que tenga una iniciativa para el desarrollo e implementación de un nuevo producto/servicio o su modificación, deberá someterla a consideración de los órganos de Gobierno Corporativo de GFNorte que correspondan.

2.



Es necesario que toda propuesta cuente con el análisis y la opinión de las áreas de Contraloría y Riesgos, a fin de analizar que las funciones de operación, registro y autorización estén debidamente segregadas.

3.



Se deberá i) validar que en las actividades no exista un conflicto de interés, ii) incluir niveles de seguridad física y lógica para la implementación cuando se requiera de un proyecto tecnológico, iii) cumplir con la normatividad interna y externa, iv) evaluar los riesgos implícitos y la existencia de controles que los mitiguen y v) emitir una opinión y recomendaciones, en su caso.

4.



En caso de que el proyecto sea aprobado, se deberán gestionar las acciones necesarias para su puesta en marcha, las cuales deben de considerar, además de los aspectos tecnológicos, tanto la emisión de normatividad que enmarque las características técnicas, económicas y operativas que sean aplicables, como la capacitación al personal que se vea involucrado.

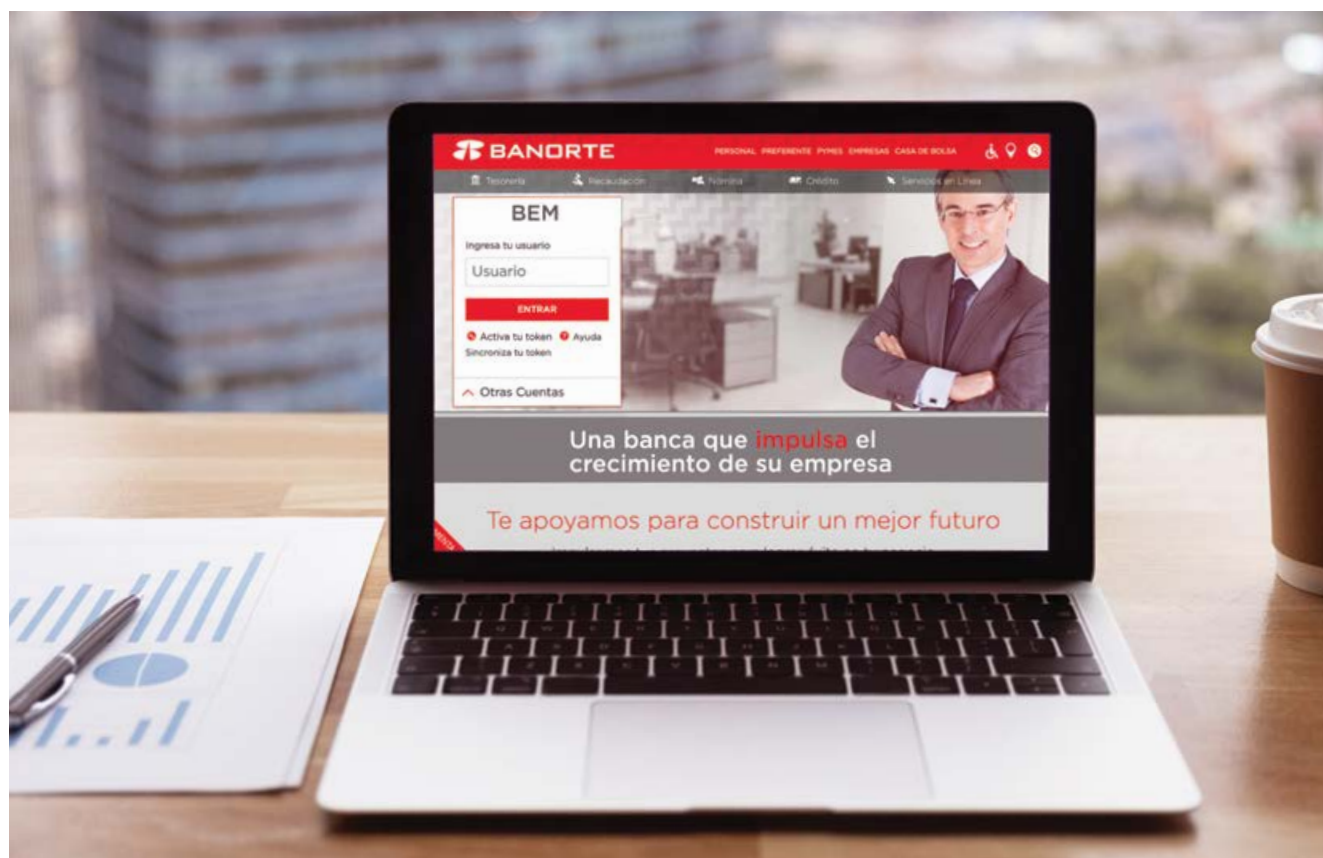
### Oferta de productos

De acuerdo con lo establecido en el Código de Conducta, los funcionarios y empleados que proporcionen información relativa a los productos o servicios que ofrece GFNorte deben hacerlo exclusivamente a través de los canales de comunicación institucionales y verificar que esta sea veraz, comprobable y exenta de elementos de cualquier tipo que pudieran confundir o inducir a una interpretación errónea de sus características. Debe evitarse lo siguiente:

- Orientar al cliente hacia productos o servicios que no necesita, por el único motivo de ser más rentables para GFNorte.
- Omitir en la descripción detallada de un producto o servicio los posibles riesgos o inconvenientes que conlleva para el cliente.
- Hacer comparaciones falsas o engañosas con productos o servicios equivalentes que se ofrecen en el mercado.

Además de lo establecido en el referido código, lo anterior también queda de manifiesto en diversas normatividades internas, una de las más representativas es la que corresponde a los Lineamientos Generales en Materia de Servicios de Inversión (prácticas de ventas), la cual establece las políticas relacionadas con la evaluación y determinación del perfil de inversión de los clientes; la determinación del perfil de los productos financieros; la razonabilidad de las recomendaciones dirigidas a los clientes; los parámetros de actuación de los promotores que presten servicios de inversión y las medidas para evitar conflictos de interés. Todo lo anterior tiene el propósito de verificar que la oferta de productos financieros corresponda a las necesidades y el conocimiento del mercado del cliente, apoyada en herramientas institucionales instrumentadas con apego a la regulación emitida por la autoridad.

**No se registraron casos de incumplimiento relativos a comunicaciones de mercadotecnia durante el año.**



---

# Capital Financiero

---

Una excelente estructura de administración de riesgos nos permitió mantener un sólido nivel de reservas crediticias y un capital fuerte —blindando así el balance para 2022; también incorporamos la gestión de riesgos socioambientales en el financiamiento, demostrando un mayor compromiso reflejado en los diferentes índices e iniciativas en materia ASG a los que pertenecemos.

**15%**

incremento en utilidad neta, llegando a \$35,048 mdp

**\$5,591 mdp**

de cartera sustentable en Banca Corporativa y \$2,910 mdp en Banca Comercial

**\$785,272 mdp**

en pólizas colocadas para cubrir fenómenos hidrometeorológicos



Al cierre del año, GFNorte mantuvo una clara tendencia de recuperación, beneficiándose de la creciente actividad económica en el país y de un ciclo de alza en tasas de referencia que se tradujeron en demanda de crédito positiva, mayor transaccionalidad en comisiones y un margen financiero más robusto. La calidad de la cartera superó las expectativas del año, cerrando en niveles incluso inferiores a la prepan- demia. Anticipando las presiones inflacionarias, el gasto no financiero presentó incrementos relevantes debido a mayores gastos de personal por reestructura en la operación y por el impacto de la reclasificación de las comisiones pagadas a la fuerza de ventas de terceros, que ahora se reflejan en el gasto, además de un incremento en PTU por cambio en la metodología derivado de la reforma laboral.

Desafortunadamente, el surgimiento de la variante ómicron del coronavirus en los últimos meses del año generó un panorama más incierto y continuó afectando el desempeño del negocio de seguros, el cual registró altos niveles de siniestralidad en los portafolios de vida y gastos médicos.

Todos estos factores contribuyeron para que GFNorte lograra un crecimiento de utilidad neta de 15% situándose en \$35,048 mdp. GFNorte mantuvo un sólido nivel de reservas crediticias y solidez de capital que blindaron el balance hacia 2022.

Cifras relevantes	2019	2020	2021
<b>Balance</b>			
Activos en administración	2,771,604	2,975,753	3,144,794
Cartera de crédito	775,448	811,070	829,338
Activo total	1,580,010	1,787,904	1,850,879
Total depósitos	724,490	821,712	799,025
Capital contable	195,998	225,103	237,239
Índice de capitalización Banorte	18.54%	20.18%	24.69%
<b>Calidad de activos</b>			
Índice de cartera vencida	1.65%	1.10%	1.03%
Índice de cobertura	137.74%	223.98%	191.07%
Costo de riesgo	1.98%	2.75%	1.39%
<b>Utilidad neta</b>	<b>36,528</b>	<b>30,508</b>	<b>35,048</b>
<b>Rentabilidad</b>			
Retorno sobre capital (ROE)	20.06%	14.78%	15.32%
Retorno sobre activos (ROA)	2.30%	1.76%	1.94%
Margen de interés neto	5.62%	5.30%	4.85%
Índice de eficiencia	39.06%	41.40%	45.43%

Cifras en millones de pesos

Para mayor detalle, consulte: [https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/financial-information/financial-statements/es/grupo-financiero-banorte/2021/4T/Dictamen\\_grupo\\_2021.pdf](https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/financial-information/financial-statements/es/grupo-financiero-banorte/2021/4T/Dictamen_grupo_2021.pdf)

## Exposición crediticia comercial e industrial

FN-CB-410a.1

Tomando como referencia el catálogo de Banxico, a continuación se enlistan los diez subsectores donde tenemos mayor exposición crediticia. El alcance incluye la cartera empresarial, comercial y corporativa del banco.

Top	Subsector	Número de acreditados	Cartera total	Cartera vencida
1	Servicios inmobiliarios	668	49,828	53
2	Servicios de alojamiento temporal	268	38,726	173
3	Servicios relacionados con el transporte	162	27,843	3
4	Servicios profesionales, científicos y técnicos	2,838	23,433	293
5	Construcción de obras de ingeniería civil	344	18,182	39
6	Edificación	564	17,052	272
7	Instituciones de intermediación crediticia y financiera no bursátil	101	13,514	-
8	Fabricación de productos a base de minerales no metálicos	154	10,093	6
9	Comercio al por mayor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco, y comercio al por menor de abarrotes, alimentos, bebidas, hielo y tabaco	1,480	9,905	157
10	Comercio al por mayor de camiones, partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones, y comercio al por menor de vehículos de motor, refacciones, combustibles y lubricantes	1,596	7,007	36
		8,175	215,585	1,032

Cifras en millones de pesos

La concentración de los diez subsectores con respecto a la cartera de empresas, sin gobierno, es de 68%.

## Transparencia fiscal

207-1, 207-2, 207-3

Comprometidos con la transparencia en el pago de tributos, enmarcamos nuestra estrategia fiscal en el sistema de gobierno corporativo de GFNorte, donde se establecen las políticas, los principios y valores que guían al grupo en materia tributaria. Debido a que abarcan a todas las personas de la institución, su cumplimiento es de gran importancia.

Para verificar el cumplimiento de nuestras obligaciones tributarias, existen diversos procedimientos de control de riesgo fiscal, sumados a la participación periódica del responsable de la asesoría fiscal ante los órganos de gobierno. La finalidad es informar de manera oportuna los principales asuntos fiscales de GFNorte y las medidas adoptadas para gestionar el riesgo fiscal.

**1.**

Trabajo activo para el cumplimiento de las obligaciones fiscales con apego a la normatividad aplicable

**2.**

Adaptación al nuevo entorno digital

**3.**

Comunicación constante, clara y transparente con los diferentes grupos de interés acerca de los asuntos fiscales

Las provisiones para ISR y PTU se registran en los resultados del año en que se causan. El impuesto diferido se determina con base en proyecciones financieras, y se reconoce aplicando la tasa correspondiente a las diferencias temporales que resultan de la comparación de los valores contables y fiscales de los activos y pasivos y, en su caso, incluyen los beneficios de las pérdidas fiscales por amortizar y de algunos créditos fiscales. El impuesto diferido activo se registra solo cuando existe alta probabilidad de que pueda recuperarse. El efecto de todas las partidas antes indicadas se presenta neto en el balance general, en el rubro “Impuestos y PTU diferidos, neto”.

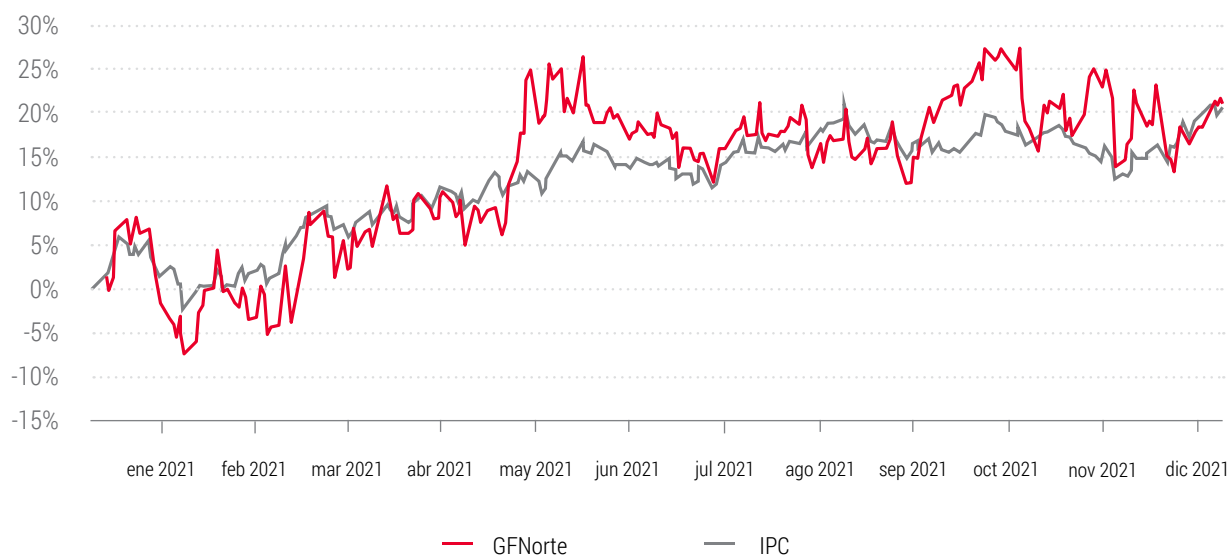
Conforme a la Ley del ISR, la tasa para 2020, 2021 y años posteriores es de 30%.

El ISR y la tasa efectiva expresada como un porcentaje de la utilidad antes de impuestos a la utilidad es la siguiente:

Concepto	2020	2021
Tasa legal	30%	30%
Inflación fiscal	(1%)	(4%)
Deducciones contables no fiscales	2%	1%
Otras partidas	(5%)	(3%)
Tasa efectiva	26%	24%

## Acción GFNorte

### Desempeño relativo GFNORTEO e IPC



## Nuestros accionistas

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 estrategias para adecuarnos a los diferentes criterios de inversión, con el propósito de ampliar nuestra base accionaria y ser opción, tanto para quienes buscan inversión de largo plazo o coyuntural, o bien, para quienes siguen nuestra política de dividendos.

Durante el año se retomó el pago de dividendos que estuvo en pausa durante 2020, atendiendo a las recomendaciones del regulador. En mayo, se realizó el pago correspondiente a 25% de la utilidad neta de 2019 y, en noviembre, el pago de 25% de la utilidad neta de 2020.

Continuamos en comunicación cercana con las autoridades para retomar los pagos complementarios de 25% sobre las utilidades de los ejercicios 2019 y 2020, así como lo correspondiente al ejercicio 2021.

### Indicadores accionistas

Indicadores	2019	2020	2021
Acciones en circulación al cierre (millones)	2,883.46	2,883.46	2,883.46
Volumen de operación promedio (acciones)	6,890,384	8,471,064	6,268,801
Importe de operación <sup>1</sup>	732.72	728.00	771.74
Cotización máxima <sup>2</sup>	123.69	117.12	140.11
Cotización mínima <sup>2</sup>	90.83	59.07	101.60
Precio de la acción <sup>2</sup>	105.65	109.93	133.01
Valor en libros de la acción <sup>2</sup>	67.18	77.07	81.23
Utilidad por acción básica <sup>2</sup>	12.69	10.70	12.25
Capitalización bursátil <sup>1</sup>	302,763.00	316,978.38	383,529.00
Dividendos por acción <sup>2</sup>	5.54	-	5.81
Dividendos pagados <sup>1</sup>	15,979.00	-	16,759
Rentabilidad por dividendo	5.25%	-	4.37%

1 Cifras en millones de pesos.

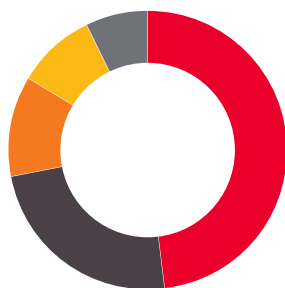
2 Cifras en pesos.

Durante 2020 no se realizó pago de dividendos, atendiendo a la recomendación del regulador a consecuencia de la pandemia.

En seguimiento al programa de ADR (American Depositary Receipts) nivel 1 (GBOOY) de GFNorte, donde cada ADR representa cinco acciones de GFNORTEO, cerramos el año con 8,476,268 ADR en circulación; un decremento de (1.9%) en relación con el año anterior.

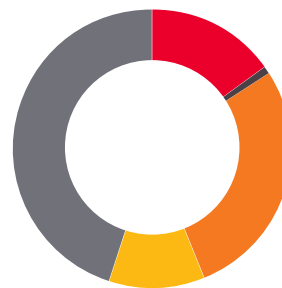
Durante el año mantuvimos una constante comunicación con nuestra base de accionistas, lo que nos permite entender sus principales inquietudes y, con ello, actuar de manera oportuna para estar alineados a las mejores prácticas de mercado. La Dirección Ejecutiva de Relación con Inversionistas tuvo contacto con más de 360 inversionistas en 37 conferencias —más de 57% de la tenencia accionaria del grupo— en su mayoría de manera virtual.

### Acciones en circulación por región



■ Norteamérica	<b>33%</b>
■ Reino Unido e Irlanda	<b>17%</b>
■ Europa	<b>8%</b>
■ Resto del mundo	<b>6%</b>
■ México	<b>5%</b>

### Clasificación por estrategia de inversión



■ Índice	<b>15%</b>
■ Rendimiento	<b>1%</b>
■ Valor	<b>28%</b>
■ Crecimiento	<b>11%</b>
■ Crecimiento a precio razonable	<b>45%</b>

## Administración de riesgos

2-12, 2-13, FN-CB-550a.2, FN-IB-550a.2

La administración de riesgos comprende un enfoque integral con una visión prospectiva basada en el perfil de riesgo deseado, además de cumplir con el marco regulatorio y ser un pilar para las decisiones estratégicas del grupo. La función de la administración de riesgos es clave para mantener la fortaleza de GFNorte, así como su permanencia. Su contribución consiste en anticipar y mitigar los diferentes tipos de riesgo, además de aportar de manera proactiva, y en colaboración con el resto de las áreas, iniciativas y proyectos que apoyan la rentabilidad del grupo.

Nuestra expectativa para 2021 fue superada positivamente por los resultados. Cabe señalar que los posibles escenarios catastróficos no se materializaron y el grupo mantuvo una posición conservadora ante la incertidumbre.

### Gobierno corporativo de administración de riesgos

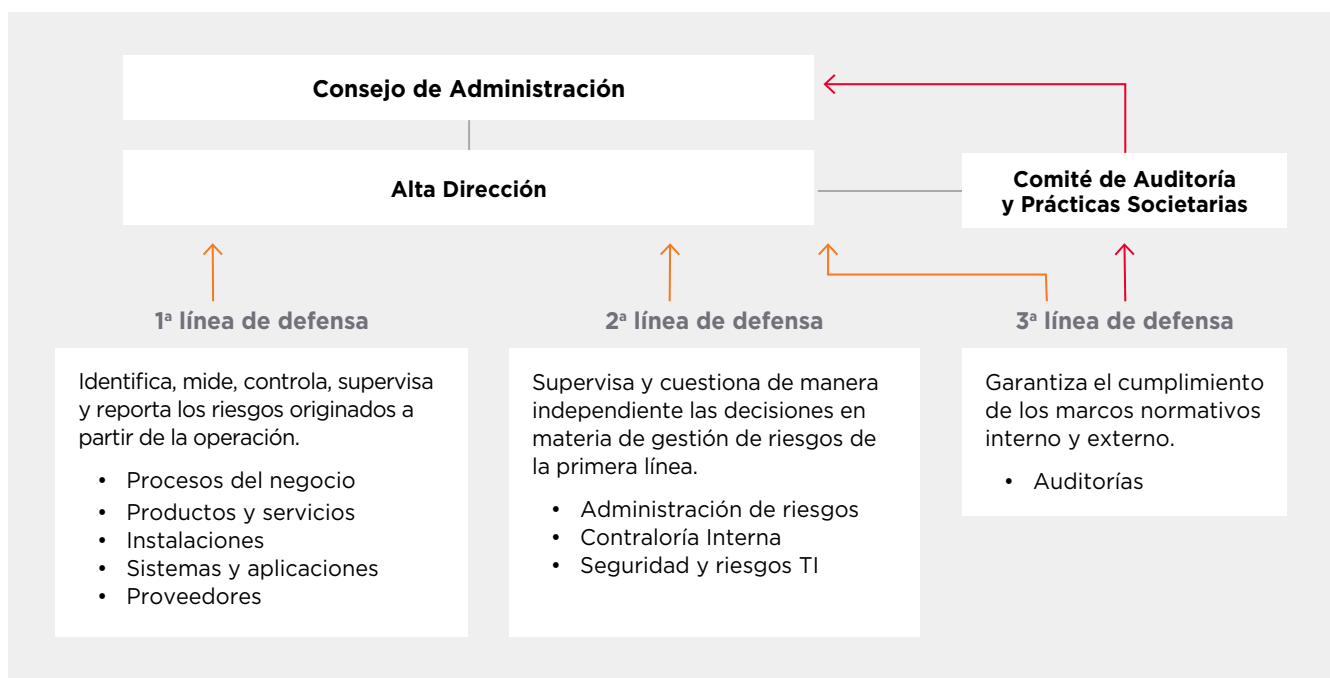
#### Estructura de administración de riesgos

GFNorte cuenta con un marco de gobierno sólido, el cual tiene como objetivo mantener un control eficaz del perfil de riesgo deseado, definido por el Consejo de Administración. Este marco de gobierno tiene como pilares una estructura de gobierno bien definida, las tres líneas de defensa, y un riguroso estándar de cumplimiento regulatorio y normativo.

En nuestro modelo de gobierno corporativo, el Consejo de Administración es el órgano superior de la administración de riesgos, el cual establece los lineamientos definidos en el perfil de riesgo deseado o apetito de riesgo. Para llevar a cabo estas directrices, el Comité de Políticas de Riesgo autoriza modelos, políticas, procedimientos y límites de administración de riesgos, así como la creación, los objetivos, los miembros y el funcionamiento de los comités de apoyo a la Dirección General. La Unidad para la Administración Integral de Riesgos es el órgano a cargo de la gestión y vigilancia integral de los riesgos.

Contamos con procedimientos y políticas claras en nuestros manuales de riesgos para asegurarnos del cumplimiento normativo y regulatorio, de acuerdo con las mejores prácticas. Damos prioridad a la oportuna revelación de información a inversionistas, analistas y agencias calificadoras. La institución es auditada de manera interna y externa por auditores reconocidos, resultando en dictámenes satisfactorios.

GFNorte cuenta con un sólido modelo de tres líneas de defensa para gestionar y controlar los riesgos de manera adecuada.



## Marco de administración integral de riesgos

### Una fuerte cultura de riesgos

La cultura de administración de riesgos de GFNorte es uno de los pilares de la institución, al ser elemental para la definición y ejecución de estrategias, así como para la operación diaria del banco. Las decisiones del grupo están sustentadas en maximizar la relación riesgo-rendimiento, favoreciendo la toma de decisiones informada. Por lo tanto, esta cultura es clave para alcanzar los objetivos estratégicos de calidad de activos, rentabilidad, liquidez y solvencia.

Adicionalmente, contamos con una visión prospectiva, a partir de la cual definimos e implementamos modelos, herramientas, procesos y políticas que permitan anticipar y mitigar los riesgos. Asimismo, promovemos el crecimiento de nuestros activos y su rentabilidad, de acuerdo con el perfil de riesgo deseado. En GFNorte todos los colaboradores nos consideramos administradores de riesgos, porque promovemos activamente la cultura de riesgos en todos los niveles de la organización. Es esencial que cada colaborador comprenda los riesgos relacionados con sus operaciones y evite asumir los que no estén alineados al perfil de riesgo deseado o al marco normativo del grupo.

### Nuestro perfil de riesgo deseado

GFNorte tiene un perfil de riesgo conservador, sin perder la perspectiva de negocio de crear valor y alcanzar los objetivos estratégicos de rentabilidad, calidad de los activos, liquidez y solvencia.

Los lineamientos generales del perfil de riesgo deseado son principios rectores para la ejecución de la estrategia del grupo que el Consejo de Administración y la alta dirección consideran prioritarios:

- Perfil de riesgo medio-bajo (apetito) basado en un modelo de negocio diversificado y en la relación integral de los clientes.
- Estructura societaria basada en filiales autónomas y autosuficientes en términos de capital y liquidez.
- Visión global de todos los tipos de riesgo para la gestión y toma de decisiones de la alta dirección.
- Función de administración de riesgos independiente, con una intensa participación de la alta dirección y de la organización.
- Estrategia proactiva relacionada con los riesgos ambientales, sociales y de gobierno corporativo incorporando esta cultura paulatinamente en las actividades del grupo.
- Crecimiento de los activos productivos y no productivos sustentado en una sólida administración de riesgos que incluye una estrategia de crecimiento con alta calidad de los activos del grupo.
- Política estable y recurrente de generación de resultados y de remuneraciones a los accionistas —dividendos—, sobre una fuerte base de capital, solvencia, liquidez y una estrategia de diversificación adecuada de activos y pasivos.
- Enfoque de portafolio que considera la relación riesgo-rendimiento-oportunidad con adecuados niveles de capitalización para asegurar la solvencia del grupo.
- Estabilidad de resultados financieros que creen valor para los accionistas a través de la generación de utilidades recurrentes.
- Incentivos y remuneraciones del personal de la organización alineados con el perfil de riesgo deseado, reforzando que las decisiones tomadas consideren las implicaciones de riesgo de corto, mediano y largo plazos.
- Innovación para enriquecer la oferta de segmentos, productos y canales con nuevas tecnologías que resuelvan las necesidades del cliente de forma funcional y atractiva.
- Conservación de grado de inversión de acuerdo con las principales calificadoras, siempre y cuando el riesgo soberano mantenga grado de inversión; de lo contrario, se deberá mantener una calificación local de largo plazo mínima de AAA.
- No hay apetito por actividades o negocio alguno que resulte en un daño a la reputación del grupo a través de colaboradores, clientes, inversionistas y autoridades; tenemos cero tolerancia a riesgos relacionados con incumplimiento a la ley o regulaciones.

El perfil de riesgo deseado también incluye la definición de límites y el seguimiento de indicadores cuantitativos clave por tipo de riesgo para el grupo y sus subsidiarias, que complementen los lineamientos generales, los cuales se revisan y ratifican una vez al año por el Consejo de Administración y sirven de directriz para definir e implementar estrategias y objetivos.

### Principales riesgos

La definición y clasificación de riesgos permite lograr una mejor gestión y mitigación, de acuerdo con la naturaleza de cada tipo. A continuación, se indican los principales tipos de riesgos que conforman nuestro marco de Administración Integral de Riesgos:

#### Riesgo de crédito

El riesgo de crédito se define como la pérdida potencial por la falta de pago de un acreditado o contraparte —incluyendo las garantías que se le otorguen— así como cualquier otro mecanismo de mitigación utilizado por las instituciones. Para mitigarlo, definimos distintas políticas, estrategias y metodologías que promuevan una sana originación. Damos seguimiento continuo al desempeño de los portafolios y vamos de la mano con los equipos de las áreas de Negocios y Recuperación.

Históricamente, Banorte ha tenido una gestión prudente del riesgo, en particular durante la reciente pandemia de la covid-19, cuando constituyó reservas adicionales a las de calificación por \$3,000 mdp en junio de 2020 y \$2,000 mdp en diciembre de 2020, de las cuales aún se conservaban \$1,800 mdp al cierre de diciembre 2021 para enfrentar los efectos adversos en la capacidad de pago de los clientes. Asimismo, se depuró la cartera de crédito castigando \$4,618 mdp en junio de 2020 y \$837 mdp en diciembre de 2020 para hacer espacio al incremento esperado en los incumplimientos. Durante 2021 el comportamiento de la cartera de crédito fue mejor que lo estimado, propiciado tanto por el contexto general económico y financiero del país como por las estrategias, medidas de anticipación y contención establecidas, y un estricto seguimiento al riesgo de crédito.

Cabe mencionar que Banorte inició la certificación de modelos internos para generar reservas y capital desde 2018 y el consejo aprobó un calendario para certificar todos los segmentos y productos relevantes para los próximos años. Por medio de estos modelos, se ha logrado mejorar la precisión en la asignación de grados de riesgo en la generación de reservas y capital eficientes, optimizar la rentabilidad ajustada por riesgo del grupo, mejorar los modelos de originación para enfocarlos en nichos con mayor rentabilidad, gestionar de mejor manera las estrategias de cobranza de las carteras atrasadas, estructurar mejor las garantías y aforos de los créditos, medir la concentración real del portafolio para asegurar la suficiencia de capital y solidez del banco, y proyectar las pérdidas esperadas para asignar una cobertura adecuada por medio de la generación de reservas.

En GFNorte contamos con una estrategia proactiva para mantener la cartera de crédito diversificada mediante el establecimiento de límites y montos máximos de exposición y concentración para los diferentes grupos o segmentos del portafolio crediticio, con el objetivo de mantener una diversificación que atenúe los posibles riesgos en alguna unidad de negocio, segmento, sector, o grupo específico.

Con respecto a la anticipación y mitigación de incumplimientos en la cartera de crédito de empresas y gobiernos, se han establecido grupos de trabajo para definir estrategias con oportunidad, asegurando la contención de la cartera vencida y manteniendo la calidad del portafolio de crédito. Estos grupos incluyen a participantes de todas las áreas clave en el proceso de crédito, así como a la alta dirección.

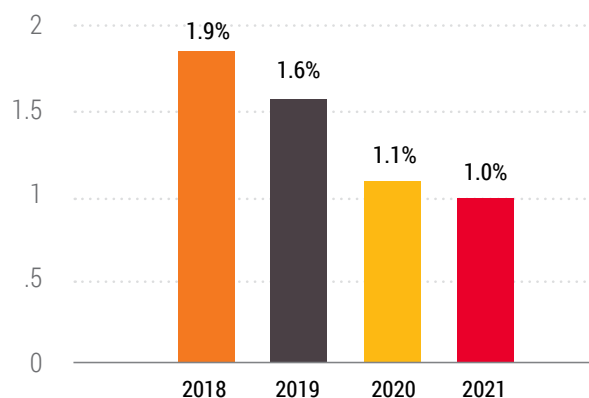
**Como resultado del conjunto de estrategias y acciones realizadas en el año, los indicadores clave de riesgo de crédito confirmaron un desempeño positivo que reflejó la calidad de la cartera de crédito.**

En relación con la Banca Minorista, reaccionamos oportunamente al inicio de la pandemia y, en abril y mayo de 2020, Banorte puso en marcha programas de apoyo para mitigar el impacto de nuestros clientes acreditados en cualquier producto. Los programas consistieron en plazos de diferimiento de pago, inicialmente cuatro meses con posterior extensión a seis. Algunas semanas después de su implementación, el gobierno anunció medidas de apoyo a deudores que empataron con los programas que ya habíamos puesto en marcha. Los programas de apoyo de diferimiento comenzaron a vencer a partir del mes de octubre de 2020 y hasta enero de 2021, dependiendo de la fecha de inscripción de cada cliente y si solicitó o no extensión por dos meses más.

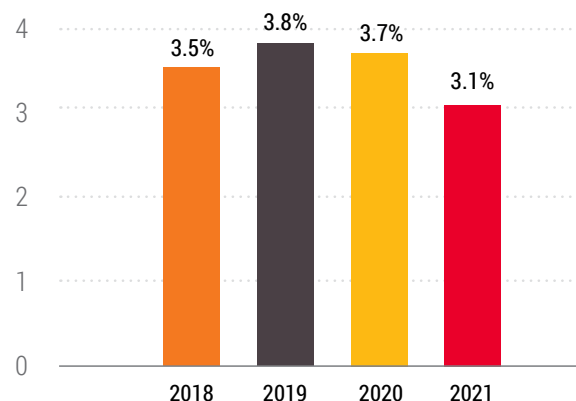
Durante 2021 los portafolios de consumo, vivienda y pymes transitaron desde picos hasta valles de morosidad mínima histórica en la mayoría de sus productos. Al principio del año, después de la culminación de los programas de apoyo, los niveles de morosidad crecieron para depurarse antes del segundo semestre. Durante todo el segundo semestre se logró contener el costo de riesgo a través de estrategias enfocadas en cobranza y el buen comportamiento de los clientes que no se inscribieron a los programas de apoyo, poniendo de manifiesto la fortaleza de los modelos de decisión. Los estándares crediticios se mantuvieron restringidos hasta el segundo semestre del año, cuando se volvió a evaluar la estabilidad de los modelos para comenzar el levantamiento paulatino de las medidas restrictivas. Se consiguió profundizar en el nivel de personalización de las acciones ejecutadas sobre los portafolios, de tal forma que, a través de la segmentación de las carteras, se ofrecieron programas diferenciados a cada tipo de cliente. La prudencia y la disciplina continúan siendo las piezas fundamentales en la consecución de los objetivos de la administración de riesgo de los portafolios de crédito de Banca Minorista.



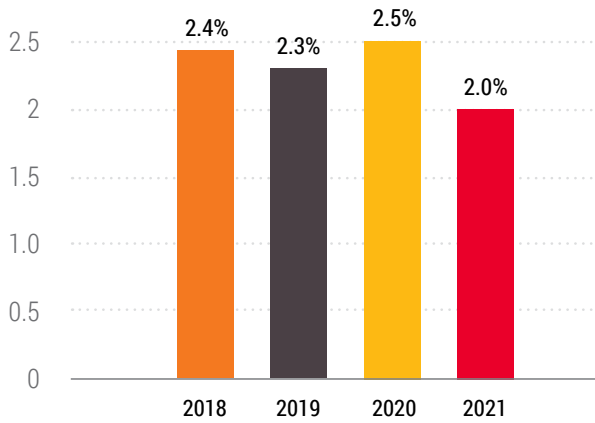
### Índice de cartera vencida



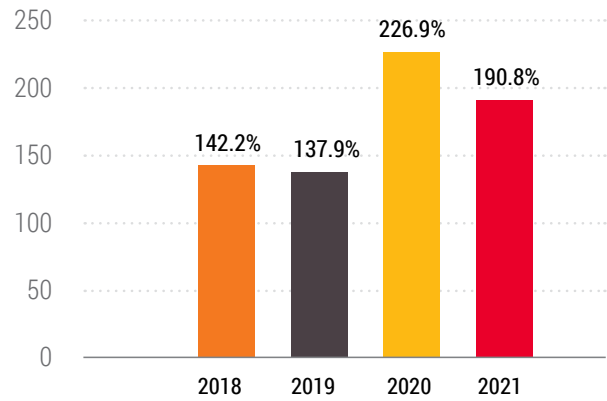
### IMORA



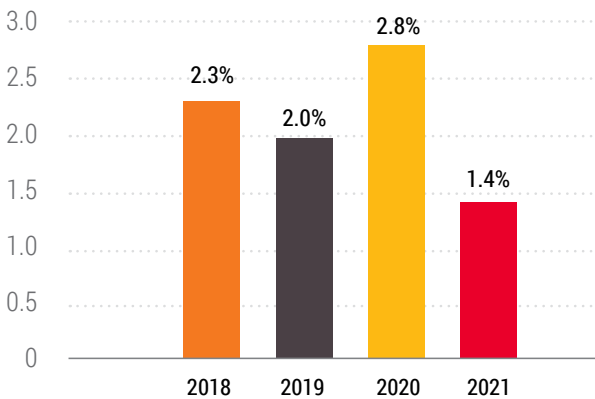
### Reservas / Cartera total



### ICOB



### Costo de riesgo



### Riesgo de mercado

El riesgo de mercado se define como 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.

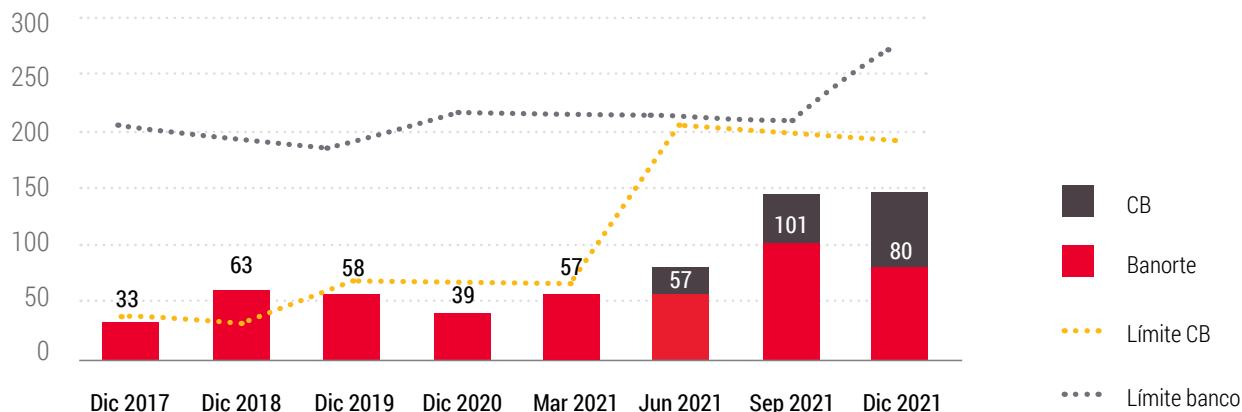
La administración del riesgo de mercado se gestiona a través de una serie de pilares fundamentales, entre los que destacan el uso de modelos y metodologías como la pérdida potencial, conocida comúnmente como *expected shortfall* (ES), el análisis retrospectivo (*back-testing*), el análisis de sensibilidad y pruebas bajo condiciones extremas (*stress testing*), todos empleados

para medir el riesgo de los productos y portafolios de instrumentos que cotizan en los mercados financieros. Banorte implementó el cálculo de la pérdida potencial mediante ES reemplazando así el cálculo de VaR. Asimismo, se implementó la valuación de los instrumentos derivados mediante curvas OIS y curvas ajustadas por colateral, siguiendo los estándares internacionales, incluyendo la adopción de *risk free rates* (RFR) tasas para productos y curvas.

De igual forma, la gestión del riesgo se sustentó en un marco de políticas y manuales, en los cuales se establece la implementación y el seguimiento de límites de riesgo mercado, la revelación de las métricas de riesgo referidas y su seguimiento respecto a los límites establecidos. En la siguiente gráfica se muestra la evolución del indicador de pérdida potencial para el banco y la casa de bolsa.

**Durante 2022 se iniciará la implementación de las nuevas disposiciones de riesgo mercado FRTB (Fundamental Review of the Trading Book), apegadas a Basilea IV, cumpliendo así con las nuevas normas y estándares para la gestión del riesgo de mercado.**

### Evolución del indicador de pérdida potencial para el banco y la casa de bolsa



#### Riesgo de balance

El riesgo de balance incluye tanto el riesgo de liquidez como el de tasa de interés en el libro de balance. El riesgo de liquidez se define como las pérdidas potenciales ante la imposibilidad de renovar pasivos o de contratar otros en condiciones normales para la institución, por la venta anticipada o forzosa de activos a descuentos inusuales para hacer frente a sus obligaciones. A su vez, el riesgo de tasa de interés se define como la exposición del margen financiero a movimientos adversos en las tasas de interés por efecto de las diferencias temporales de vencimientos y reprecio de las partidas del balance.

Con el objetivo de dar seguimiento a las necesidades de liquidez de la institución, nos regimos por una serie de indicadores, tanto internos como regulatorios. En el ámbito regulatorio, el principal indicador de

seguimiento corresponde al **coeficiente de cobertura de liquidez** (CCL o LCR) como indicador de corto plazo y al **coeficiente de fondeo estable neto** (CFEN o NSFR) como indicador de largo plazo.

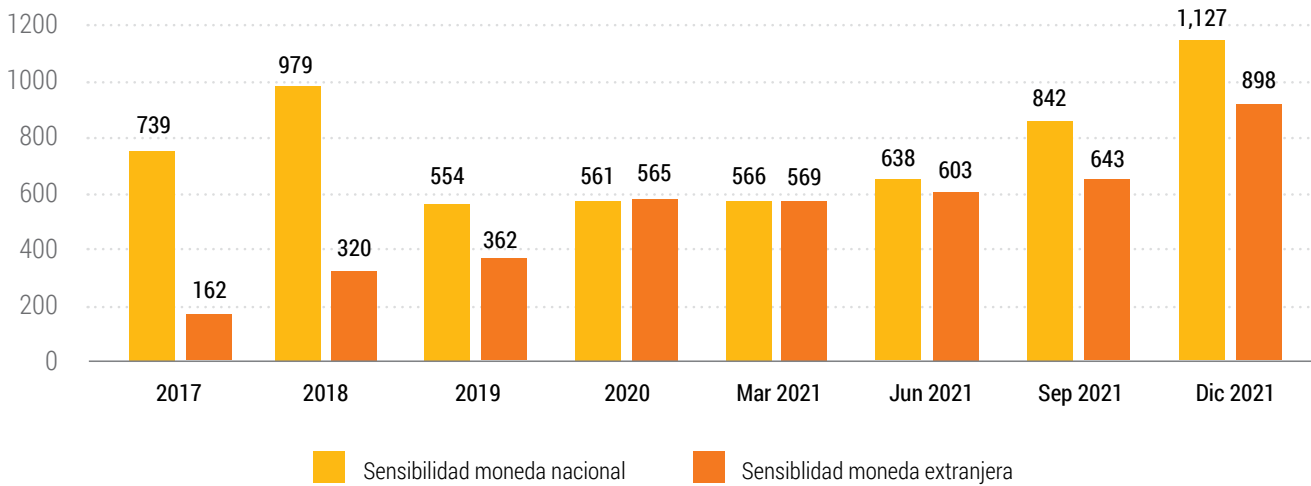
Para realizar una gestión proactiva de las necesidades de liquidez, y alineado con la normativa local y las mejores prácticas internacionales, el CCL se calcula de forma diaria. Sin embargo, el indicador no solo se calcula para el último día disponible; también se realiza un ejercicio prospectivo del cierre del día en curso para analizar posibles necesidades de liquidez, y se realizan proyecciones de corto y largo plazos conforme a las expectativas de la tesorería. Por su parte, el CFEN se calcula al cierre de cada mes, incluyendo proyecciones de cierre de corto y largo plazos para analizar impactos de acciones y posibles necesidades adicionales de fondeo en el largo plazo.

#### Coeficiente de cobertura de liquidez (CCL) 2021



El seguimiento del riesgo de tasa de interés en el libro de balance se realiza a través de la **sensibilidad al margen**, tanto para el balance en moneda nacional como en moneda extranjera. Este indicador corresponde, conforme a prácticas de mercado, al efecto en el margen de un cambio paralelo de 100 puntos básicos en las tasas de interés que afectan el libro de balance.

### Sensibilidad al margen del balance en monedas nacional y extranjera



La sensibilidad al margen se calcula con una periodicidad mensual y semanal como datos puntuales, así como de forma mensual para proyecciones de corto y largo plazos basadas en presupuesto y expectativas de crecimiento del balance.

Durante 2022, se iniciará la implementación de las nuevas disposiciones de riesgo de balance IRRBB (Interest Rate Risk in the Banking Book), apegadas a Basilea IV, cumpliendo así con las nuevas normas y estándares para la gestión del riesgo mercado.

#### Riesgo contraparte

El riesgo contraparte se define como la pérdida potencial, desde una perspectiva individual y de cartera, ante un incumplimiento de liquidación —efectivo o valores— de alguna contraparte financiera o cliente, sobre alguna operación pactada de mercado con una institución en una fecha específica.

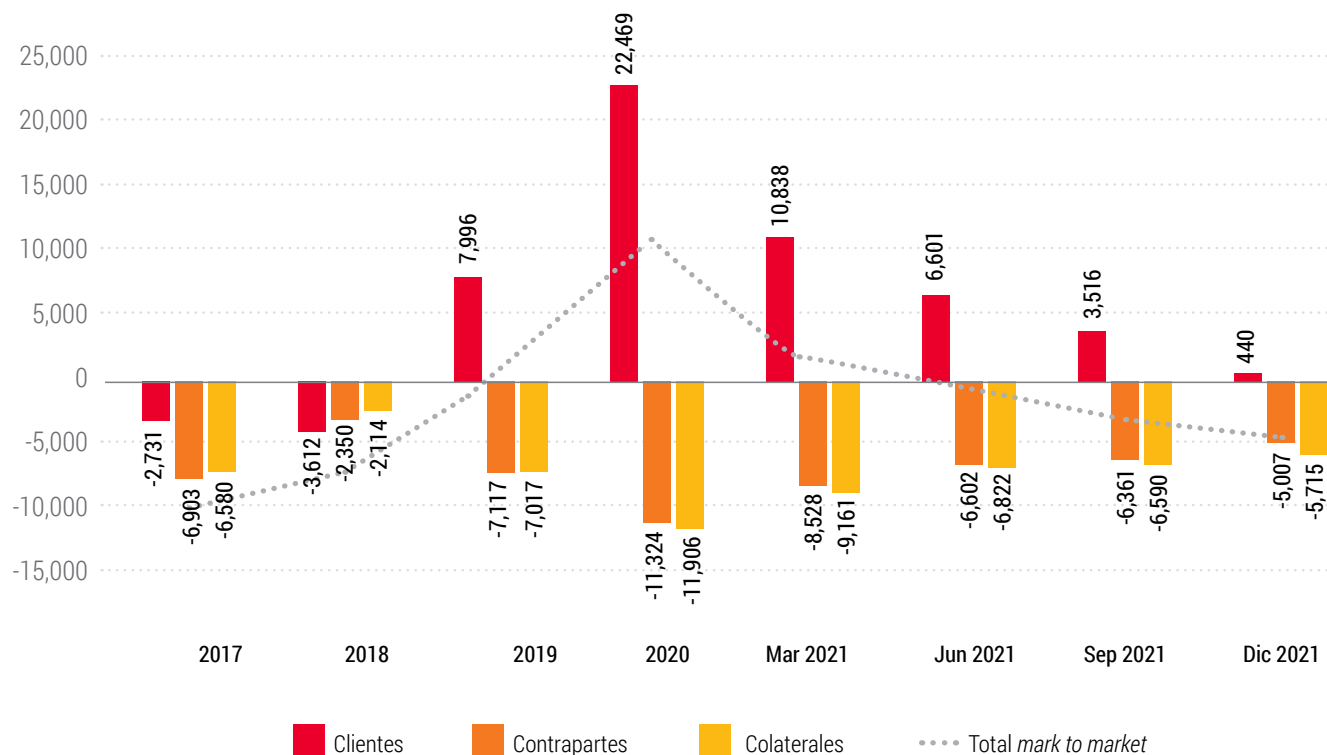
La medición del riesgo contraparte se cuantifica mediante **el uso de diversas métricas como valuación de mercado, exposición potencial y exposición esperada**, entre otros.

Como objetivo se busca identificar, medir, monitorear, controlar y revelar el riesgo asociado al incumplimiento potencial en transacciones en mercados financieros, incluyendo el seguimiento a las contrapartes y clientes con los que se celebran transacciones financieras.

Se informa la exposición e indicadores relevantes al Comité de Políticas de Riesgo, al Director General y a los responsables de las mesas de negociación y la tesorería, de manera diaria, mensual y trimestral.

En la siguiente gráfica se muestra la evolución de la valuación a mercado del portafolio de clientes y contrapartes, así como el saldo en colaterales.

## Evolución de la valuación a mercado del portafolio de clientes, contrapartes y saldo en colaterales



Dentro de la gestión integral del riesgo contraparte se creó el Comité de Derivados, el cual, dentro de sus distintos objetivos, evalúa y en su caso aprueba las propuestas de operaciones de productos derivados con clientes, siempre con propósito de cobertura. Como complemento a la medición de riesgos, se acompaña a la tesorería en la gestión del ajuste de valuación crediticia (CVA), el ajuste de valuación por fondeo (FVA), incluyendo la probabilidad de incumplimiento.

### Medición y gestión de capital

Como parte de una gestión eficiente del capital y la solvencia de la institución, nos enfocamos en el seguimiento de cuatro indicadores principales: el **índice de capitalización neto (ICAP)**, el **índice de capital básico (C. básico)**, el **índice de capital fundamental (C. fundamental)** y la **razón de apalancamiento de Basilea III (apalancamiento)**.

Como parte de la gestión de la solvencia de la institución, se realizan no solo los cálculos de capital mensuales requeridos por la regulación local y los estándares internacionales, sino también una serie de proyecciones intramensuales para analizar posibles desviaciones, tanto al perfil de riesgo como a las expectativas de mercado de estos indicadores. Adicionalmente, las estimaciones del presupuesto incluyen los indicadores de solvencia para el largo plazo. Cabe destacar que estas proyecciones de corto y largo plazos guían las acciones de la alta dirección en términos del uso eficiente del capital, incluyendo el plan de dividendos.

Es importante mencionar que la próxima entrada en vigor del nuevo Suplemento de Capital Neto (TLAC), se encuentra incorporado a los niveles actuales de las alertas tempranas, límites internos y proyecciones para el ICAP, y que considerando la estructura del capital de la institución, no se esperan dificultades para cumplir con dicho indicador en el futuro.

En este sentido, y de acuerdo con la norma que engloba el TLAC, los niveles mínimos de ICAP que debe mantener el banco a partir de diciembre 2022 —mismos que son incrementales a razón de 162.5 pb anuales durante cuatro años— se muestran en la siguiente tabla:

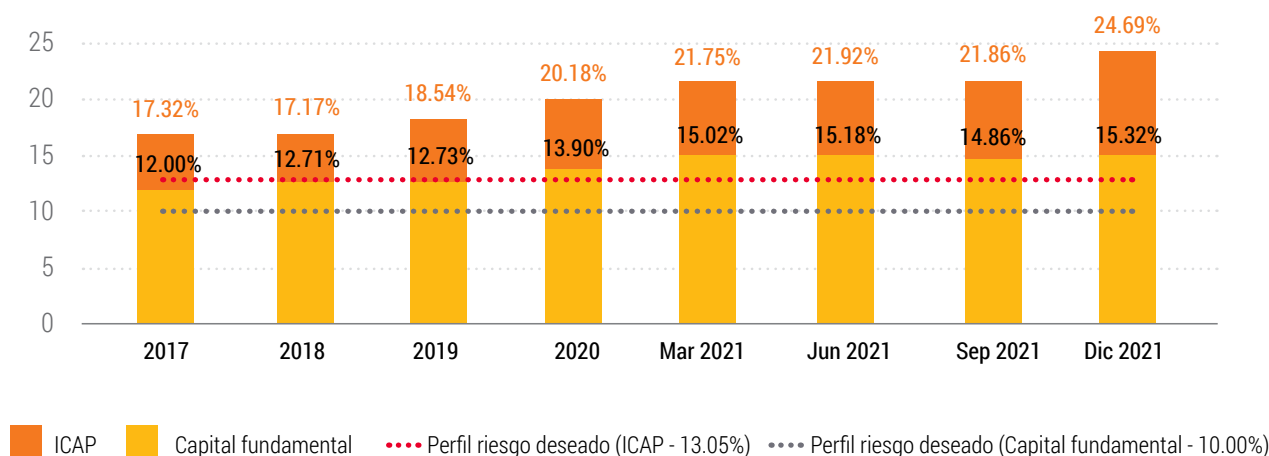
Fecha	ICAP mínimo
Diciembre 2021	11.4%
Diciembre 2022	13.0%
Diciembre 2023	14.7%
Diciembre 2024	16.3%
Diciembre 2025	17.9%

Actualmente estamos en espera de la publicación de una serie de cambios normativos que tendrán impactos relevantes en nuestros niveles de capitalización, como son la entrada en vigor de las nuevas normas contables aplicables a la institución, entre otros.

### Pruebas de estrés regulatorias e internas

Como parte del cumplimiento regulatorio y de las mejores prácticas de la industria, participamos de forma anual en la Evaluación de Suficiencia de Capital, de acuerdo con escenarios regulatorios e internos. Derivado de dicho ejercicio, se lleva a cabo la planeación y el análisis de la capacidad de dividendos del banco, así como los niveles de capital mínimos que se convertirán en el perfil de riesgo deseado y los límites internos para estos indicadores.

Nuestro principal objetivo en la elaboración de estos ejercicios es no solo el cumplimiento de los indicadores de gestión sino también el cumplimiento con nuestros accionistas e inversionistas para garantizar la solvencia de la institución y la planeación anual de dividendos.



### Planes de contingencia

Contamos con planes de contingencia ante eventos, tanto de liquidez (plan de financiamiento de liquidez), como de solvencia (plan de contingencia), los cuales incluyen:

- Definición de indicadores y niveles de alertas tempranas para identificar posibles crisis de solvencia o liquidez.

- Planes de acción ante diversos niveles de crisis de solvencia o liquidez, incluyendo los responsables y posibles impactos de dichas acciones sobre los indicadores de la institución.
- Planes de comunicación interna y externa ante eventuales crisis para mantener la estabilidad, tanto de la institución como del mercado.

Estos planes se presentan de forma anual al Consejo de Administración y a las autoridades para recibir su autorización y/o comentarios.

### Riesgo operacional

Es el riesgo de una pérdida por una desviación o fallo en los procesos, en el personal, en los sistemas internos o bien debido a 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 en toda la organización, vigilando el cumplimiento de los niveles de tolerancia aceptables definidos.

Los objetivos definidos de Banorte se alcanzan a través de diferentes planes, programas y proyectos. El cumplimiento de dichos objetivos puede verse afectado por la presencia de riesgos operacionales, razón por la cual nuestra institución cuenta con un modelo de gestión robusto, que permite identificar los riesgos operacionales con el apoyo de contralores en cada proceso, a fin de analizarlos, cuantificarlos y mitigarlos de manera adecuada. Este modelo de gestión está apoyado por una nueva herramienta, la plataforma tecnológica de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC).

La plataforma para la gestión de GRC incluye, además de la gestión del riesgo operacional, aplicaciones para control interno y la seguridad de la información, entre otras, que permiten llevar de manera integral y bajo una taxonomía común la administración de este tipo de riesgos. Entre sus ventajas podemos mencionar proporcionar de manera eficiente información oportuna mediante *dashboards* y reportes a los diferentes niveles directivos y operativos, optimizar y automatizar procesos, así como asegurar la trazabilidad de los datos e indicadores.

Con respecto al manejo de la pandemia, el riesgo derivado de la covid-19 se enfrentó de manera prioritaria en nuestra organización. Se estableció un comité multidisciplinario encargado de activar un protocolo institucional con medidas generales de prevención, reduciendo la concentración de personal mediante esquemas de rotación y teletrabajo, abasteciendo de apoyos y suministros de higiene a todo el personal y a las oficinas de atención a clientes. Dado lo anterior, la entidad tuvo que adaptarse a nuevas modalidades de trabajo a distancia. Como resultado de estas nuevas prácticas de colaboración, se detectaron nuevos riesgos ligados a la ciberseguridad y a los ataques a

través del uso de plataformas tecnológicas. En este sentido, Banorte implementó diferentes medidas de control enfocadas en mitigar cualquier tipo de ciberataque o, en su caso, minimizar cualquier impacto que pudiera materializarse.

Cabe destacar también que durante este año, y como resultado de la oportuna colaboración de las diferentes áreas de control, la institución fortaleció los indicadores de riesgo tecnológico y logró obtener diferentes certificaciones, entre las que destacan: Protección de datos personales NYCE: ISO/IEC 27001:2013; PCI-DSS y la autorización de la CNBV para celebrar contratos no presenciales de cuentas nivel 4. Estas certificaciones fortalecen la gestión de control interno y reducen los riesgos de la institución.

### Riesgo estratégico

Es el riesgo por la pérdida potencial debida a fallas o deficiencias en la toma de decisiones, en la implementación de los procedimientos y acciones para llevar a cabo el modelo de negocio y las estrategias de la institución, así como por desconocimiento de los riesgos a los que está expuesta por el desarrollo de su actividad de negocio, lo cual podría incidir en los resultados esperados para alcanzar los objetivos acordados dentro de nuestro plan estratégico.

El riesgo estratégico se gestiona y mitiga mediante un sólido gobierno corporativo, el establecimiento de un plan estratégico y objetivos definidos de corto, mediano y largo plazos, mecanismos de comunicación y difusión del plan estratégico a todos los niveles de la organización, estricto seguimiento de la consecución del plan estratégico, planes de sucesión, un seguimiento proactivo de indicadores clave internos con relación al mercado, proyecciones de escenarios adversos y contingencias, y una visión prospectiva integral que facilita la flexibilidad y rapidez para el ajuste de estrategias.

La planeación y ejecución del modelo de negocio del grupo es de suma importancia para el riesgo estratégico. Por ello es necesario mantener una visión coherente en todos los niveles de la organización y difundir esta meta, aspecto clave para alinear a los colaboradores y así poder gestionar de mejor manera la administración.

### Riesgo de negocio

Es el riesgo definido como la pérdida potencial o impacto en la rentabilidad atribuible a las características inherentes del negocio y a los cambios en el ciclo económico o entorno en el que opera la institución.

El riesgo de negocio se gestiona y mitiga mediante una prioridad en la innovación, inversión en nuevas tecnologías, uso de inteligencia artificial, desarrollo de un equipo enfocado en investigación sobre tecnología financiera, creación de nuevos canales como banca digital, alianzas estratégicas con nuevos participantes clave del espacio digital, fortalecimiento continuo del equipo de recuperación de activos y un profundo análisis de riesgos económicos, sociales, políticos y jurídicos. La administración del riesgo de negocio tiene un enfoque flexible e innovador que nos permite superar posibles retos que podría enfrentar el grupo.

**La gestión de riesgos ASG nos ayuda a definir nuestras prioridades en la práctica financiera y lograr nuestros objetivos de negocio, creando valor de manera responsable y transparente.**

Si bien la contingencia sanitaria impuso retos, también generó oportunidades, por ejemplo, el alto nivel de digitalización permitió obtener información en tiempo real, y sobrellevar retos con soluciones que anteriormente no habrían sido posibles.

Ser líderes en un entorno financiero con alta especialización tecnológica significa que, como aspecto prioritario, todos los colaboradores deben ser responsables de la gestión de este riesgo en sus funciones respectivas, mediante una constante innovación y comunicadores de oportunidades de crecimiento.

### Riesgo ambiental, social y de gobernanza

Para GFNorte, es de suma importancia incluir la sustentabilidad en las finanzas y, para lograrlo, gestionamos integralmente los riesgos ambientales, sociales, y de gobernanza (ASG). Con esta estrategia promovemos el desarrollo sustentable de nuestro grupo en el sistema financiero.



### Score de Sustentabilidad

Con el objetivo de evaluar internamente el desempeño ASG, se desarrolló un Score de Sustentabilidad aplicable al banco, con el propósito de detectar riesgos y áreas de mejora, así como identificar las oportunidades para la institución en este tema.



La metodología se basa en la selección de indicadores materiales correspondientes a cada uno de los pilares ASG, a los cuales se les asignan determinados umbrales de riesgo. Asimismo, se integran las calificaciones externas en materia ASG para finalmente obtener la calificación global del Score de Sustentabilidad (70% evaluación interna y 30% evaluación externa). De manera anual, se presentan los resultados en el Comité de Políticas de Riesgos (CPR) y en el Comité de Sustentabilidad.

Para la actualización 2021 del Score de Sustentabilidad, se obtuvo una calificación de 71.04 puntos (escala 0-100 puntos), con una mejora de 16.4 puntos, con lo cual se mantuvo en un nivel de tolerancia de riesgo<sup>1</sup>.

### Proceso de actualización



#### Revisión de metodología

Se analizaron los indicadores computados en el score para determinar cuáles permanecen como informativos y cuáles se eliminan.



#### Recopilación de información

Se reunió la información a diciembre de 2020 proveniente de las áreas encargadas del seguimiento y la gestión de los indicadores.



#### Evaluación de información

Se revisó y evaluó la coherencia de la información, verificando su completitud, consistencia y corrección de las mediciones.



#### Definición de umbrales

Junto con las áreas responsables, se definieron los umbrales de riesgo con una visión *forward looking*, verificando su alineación a estándares, compromisos y mejores prácticas nacionales e internacionales.



#### Índice de sustentabilidad

Se determinó el score de cada pilar, se analizaron las mejoras y las áreas de oportunidad, tras lo cual se obtuvo el Índice Global de Sustentabilidad.

### Mejoras en el score

Se incorporó la matriz de estrategia y materialidad.



Se incorporó la asignación de pesos para cada indicador y categoría dentro de cada score, de acuerdo con la matriz de estrategia y materialidad, en la que tanto los inversionistas como la alta dirección establecen un nivel de importancia, de acuerdo con los temas ASG.

<sup>1</sup> Umbrales de valoración del Score de Sustentabilidad: Apetito de riesgo >80, 80> Tolerancia de riesgo >50, Capacidad de riesgo <50.

## Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento

2-12, 201-2, FS2, FS3, FS5, FS10, FS11, FN-IB-410a.3, FN-CB-410a.2, FN-IB-410a.2

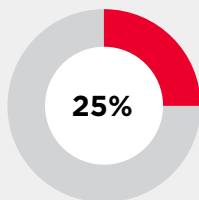
Para GFNorte, considerar los riesgos ambientales y sociales en la toma de decisiones resulta esencial para alcanzar un futuro resiliente ante el cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la desigual-

dad social. Por esta razón, prevenir y gestionar este tipo de riesgos tiene un lugar prioritario en nuestros procesos de negocio y entre nuestros grupos de interés.

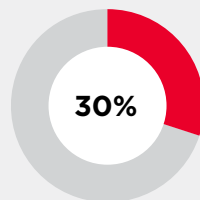
### Sistema de Gestión de Riesgos Sociales y Ambientales (SEMS)



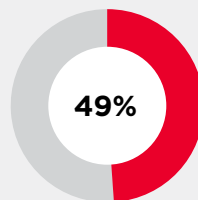
Cartera analizada en Banca Mayorista



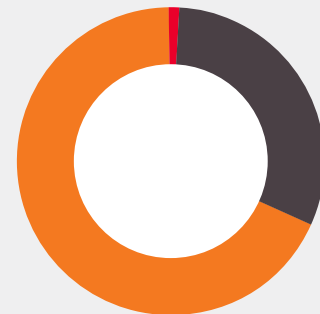
Cartera analizada en Banca Corporativa



Cartera analizada en Banca Comercial



Más de la mitad de los créditos que otorgamos fueron clasificados con riesgo bajo, es decir, no representan riesgos o estos son mínimos o mitigables.



■ Alto 1%  
■ Medio 31%  
■ Bajo 68%

#### Proyectos evaluados durante 2021

Marco de evaluación	Categoría A	Categoría B	Categoría C	Total
Principios de Ecuador	5	7	1	13
Normas de desempeño	0	5	0	5
Evaluación SEMS	0	1	0	1



**Evaluamos 19 proyectos**, principalmente de los sectores de Construcción, Turismo e Infraestructura, los cuales representaron un financiamiento de **\$16,410 mdp**.

También apoyamos **289 créditos** de menor impacto mediante las recomendaciones de las Guías Sectoriales de Salud, Seguridad y Medio Ambiente de la IFC.

Los sectores más representativos con los que compartimos las mejores prácticas globales son:

- Construcción
- Agropecuario
- Manufactura

Para más información, contacte: [sems@banorte.com](mailto:sems@banorte.com)

### Riesgos emergentes

Cada vez es más evidente el potencial impacto directo de la materialización de riesgos emergentes que enfrenta GFNorte en todos los sectores de la economía, en las familias y la sociedad. También observamos la relación de estos con otros tipos de riesgos, así como con cambios que deben realizarse en la forma de operar, en la redefinición de objetivos estratégicos e incluso en la generación de utilidades.

Entre los principales riesgos emergentes se encuentran el riesgo climático, el riesgo naturaleza, el riesgo pandemia y el riesgo de ciberseguridad.

### Riesgo climático

El riesgo derivado del cambio climático ha adquirido cada vez mayor importancia en el entorno financiero, ya que la amenaza que presenta en el futuro de

corto, mediano, y largo plazos exige acción inmediata. Para comprender este tipo de riesgo, es necesario entender el funcionamiento de una economía baja en emisiones de carbono, así como los riesgos directos de los desastres naturales ocasionados por el cambio climático.

El cambio climático es uno de los mayores riesgos ambientales que enfrenta el mundo actualmente. La severidad y frecuencia de los eventos relacionados con el clima, así como la transición hacia una economía baja en carbono están impactando la estabilidad económica. En GFNorte reconocemos que, como institución financiera, tenemos un rol clave en la aceleración de acciones que permitan la mitigación y la adaptación de la problemática, incentivando la participación de nuestros grupos de interés.

## Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD)

En enero de 2021, GFNorte se sumó al programa piloto de la Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente UNEP-FI, dirigido a bancos interesados en alinearse a las recomendaciones del TCFD.



### Equipo de riesgos climáticos

Creamos un grupo de trabajo multidisciplinario, que incluye el conocimiento y la experiencia de las áreas siguientes:

- Innovación
- Modelos de riesgos
- Información y análisis de riesgos
- Apetito de riesgo
- Riesgo de crédito mayorista
- Áreas especialistas
- Seguros
- Sustentabilidad

### Objetivos de la implementación del TCFD

En concordancia con las cuatro recomendaciones del marco, definimos los objetivos que a continuación se mencionan.

- Integrar el cambio climático como un tema prioritario en la agenda de los órganos de gobierno.
- Definir una estrategia de negocio que contemple los riesgos y oportunidades relacionados con el clima.
- Incluir el riesgo climático en los procesos de gestión del riesgo en la institución.
- Desarrollar métricas y metas que permitan mitigar los riesgos, aprovechar las oportunidades y mejorar la divulgación relacionada con aspectos climáticos.



(continúa)

## Taskforce on Climate-related Financial Disclosures (TCFD) *(continuación)*

### Primer reporte TCFD

En 2022, publicaremos nuestro primer reporte de divulgación de las recomendaciones del TCFD, el cual incorporará aspectos tales como:

- Gobierno corporativo
- Estrategia climática
- Identificación de riesgos y oportunidades climáticos en sectores relevantes de nuestra cartera
- Aplicación de la metodología PACTA
- Sistema de Gestión de Riesgos Ambientales y Sociales
- Metas de negocio

Consulte el reporte completo en el siguiente enlace:

<https://investors.banorte.com/es/financial-information/annual-reports/2021>



## Paris Agreement Capital Transition Assessment (PACTA)

En GFNorte, el uso de metodologías y herramientas que posibiliten identificar y cuantificar riesgos relacionados con el clima es una necesidad imperante. Por ello, en 2021 nos unimos a un esfuerzo de pilotaje encabezado por la Asociación de Bancos de México (ABM) para aplicar el modelo de código abierto PACTA, desarrollado por 2° Investing Initiative (2DII).

El estudio fue liderado por las áreas de Innovación, Loan Review y Sustentabilidad, con base en la evaluación de activos físicos asociados a los sectores de carbón, cemento, acero, energía, petróleo y gas, y aviación, vinculados con activos financieros como préstamos, bonos y acciones, y la alineación de estos activos con escenarios climáticos.

La aplicación de este modelo permitió obtener los primeros resultados que determinan en qué medida nuestra cartera de préstamos, así como nuestros clientes, están alineados con los escenarios de cambio climático en sectores críticos. También, pudimos definir métricas como el Technology/Fuel Mix, que permiten conocer la exposición relativa del banco a las actividades económicas impactadas por la transición hacia una economía baja en carbono.

Este primer piloto nos ayuda a sentar bases importantes para tomar decisiones relacionadas con nuestra estrategia climática, haciendo partícipes a las áreas de negocio, con la finalidad de lograr la máxima alineación posible de nuestros portafolios a los escenarios de clima recomendados por la ciencia.

Consulte el informe de resultados en el siguiente enlace:

<https://investors.banorte.com/es/financial-information/annual-reports/2021>



## Riesgo naturaleza

En GFNorte estamos convencidos de que la pérdida de biodiversidad, la escasez de recursos naturales y la alteración de los ecosistemas representan riesgos que ponen en peligro la subsistencia de todas las actividades económicas. Reconocemos que no podemos hacer frente a los riesgos climáticos y sociales sin proteger el medio ambiente, y que es urgente catalizar la acción hacia una economía que también genere flujos positivos para la naturaleza.

## Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (TNFD)

El TNFD es una nueva iniciativa global cuyo objetivo es ofrecer un marco de gestión y divulgación para que las organizaciones informen y actúen sobre los riesgos en evolución relacionados con la naturaleza, con la finalidad de respaldar un cambio en los flujos financieros globales: de resultados negativos a la naturaleza hacia resultados positivos. La iniciativa se basa en siete principios:

- Utilidad para el mercado
- Basado en la ciencia
- Riesgos relacionados con la naturaleza
- Impulsado por un propósito
- Integrado y adaptativo
- Relación entre el clima y la naturaleza
- Globalmente inclusivo

El TNFD trabajará en línea con los estándares actuales para desarrollar un marco basado en iniciativas y normas que sean relevantes para su alcance.

El TNFD fue lanzado formalmente en junio de 2021 bajo la dirección de Elizabeth Maruma Mrema, Secretaria Ejecutiva de la Convención de las Naciones Unidas sobre la Diversidad Biológica (CBD), y David

Craig, CEO de Refinitiv y líder de la División de Datos y Análisis en London Stock Exchange Group (LSEG).

La iniciativa está conformada por 34 miembros, con una representación equitativa de instituciones financieras y empresas de mercados desarrollados y emergentes, entre los cuales GFNorte está presente. Adicionalmente, el TNFD será informado por un grupo diverso de partes interesadas, integrado por gobiernos, reguladores, multilaterales, consorcios financieros y comerciales, ONG, grupos de expertos y organizaciones de investigación.

Los miembros se han reunido en cinco grupos de trabajo (1) definición de riesgos relacionados con la naturaleza; (2) disponibilidad de datos para divulgaciones relacionadas con la naturaleza; (3) panorama de estándares y métricas; (4) versión beta del marco y (5) prueba piloto e integración. En conjunto con los copresidentes y la secretaria del TNFD, los miembros definieron la hoja de ruta general y el cronograma para desarrollar el marco que les permitirá lanzar una versión beta a principios de 2022.

A continuación se presenta la línea de tiempo con las fases de desarrollo de la iniciativa



## Metodologías y herramientas

Como resultado de la colaboración que GFNorte ha establecido con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF México) a fin de mejorar las capacidades de la banca en el entendimiento, la aplicación de metodologías y la atención de los riesgos financieros relacionados con el deterioro de la naturaleza, se realizó el “Diagnóstico inicial sobre los vacíos y oportunidades para la integración de riesgos relacionados con la naturaleza en el Sistema de Gestión de Riesgos Socioambientales (SEMS) de Grupo Financiero Banorte”, así como el documento “Principales riesgos ambientales y sociales con relación a la cría de ganado bovino, porcino y algunas hortalizas en México”.

Asimismo, se dio inicio a un proyecto que consiste en el desarrollo de una herramienta informática que permita la caracterización espacial y socioambiental de sitios de interés en los que el sector bancario pretenda otorgar financiamientos, con el propósito de evitar posibles afectacio-

nes ambientales y sociales. La herramienta será desarrollada por la Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad (Conabio), en colaboración con la Alianza Francesa de Desarrollo (AFD), WWF México y GFNorte.

Conozca los diagnósticos en los siguientes enlaces aquí:  
<https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-strategy/riesgos-naturaleza>



## Riesgo pandemia

El riesgo pandemia, manifestado en 2020 y 2021 en las muchas variantes del virus SARS COV2, se materializa como la pérdida potencial ocasionada por las diferentes afectaciones económicas, sociales y políticas generadas por la pandemia, principalmente por los efectos negativos en la salud de la población mexicana y de nuestros colaboradores, y la futura incertidumbre del entorno.

En 2020, además de los programas de apoyo que Banorte puso en marcha, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores definió criterios contables especiales con el objetivo de mitigar los efectos económicos negativos ocasionados por la contingencia sanitaria. Esto nos permitió proporcionar apoyo dirigido a los acreditados afectados y mantener estable el portafolio e indicadores clave durante 2021.

La pandemia continúa poniendo a prueba la fortaleza del sistema financiero. Este se ha mantenido resilien-

te conservando fortaleza en sus principales indicadores y continúa adaptándose a un marco regulatorio más estricto.

El incremento en el número de contagios, así como la prolongación de la pandemia amenazan el crecimiento y el desarrollo económico, debido a paros potenciales en las operaciones de las empresas, así como a la interrupción en las cadenas de suministro y flujos de comercio a nivel internacional. Estos riesgos podrían ser mitigados en la medida en que los países alcancen la inmunidad de rebaño y el nivel de contagios y mortalidad disminuyan.

La Administración Integral de Riesgos de GFNorte se concentró en la identificación de riesgos sectoriales y segmentos con mayor riesgo, la creación de grupos de trabajo para asegurar la contención de cartera vencida, y el crecimiento con calidad de la cartera de crédito, una gestión proactiva del balance y fortalecimiento de la capitalización.

### Riesgo de ciberseguridad

La transformación digital en GFNorte para incrementar su competitividad en el mercado está apoyada en las nuevas tecnologías de la información, las cuales presentan nuevas amenazas y ciberriesgos. Por ello, el grupo cuenta actualmente con una serie de iniciativas y programas focalizados en mitigar este riesgo. En diciembre de 2021 se inició la operación del Subcomité de Ciberriesgo con un enfoque preventivo para la gestión de los ciberriesgos, mejorando la capacidad y oportunidad para su tratamiento.

En 2022 se concluirá la implementación del Modelo de Gestión de Ciberriesgos, permitiendo una gestión sistemática de los mismos en Grupo Financiero Banorte.

Este tema está detallado en el **Capital de Tecnología e Infraestructura** del presente informe.



### Inversión responsable

FS5, FN-AC-410a.1, FN-AC-410a.2, FN-AC-410a.3, FN-IB-410a.3

Somos conscientes de la relevancia de los factores ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en las inversiones en términos de riesgos, oportunidades e impactos, tanto positivos como negativos. En este sentido, hemos incorporado la inversión responsable como complemento a los procesos de inversión tradicionales y como parte del deber fiduciario ante nuestros clientes.

Desde marzo de 2017, nos convertimos en el primer grupo financiero mexicano signatario de los Principios de Inversión Responsable (PRI), de las Naciones Unidas. Y a finales de 2020, decidimos adherirnos a la iniciativa a través de dos líneas de negocio de manera independiente, debido a la naturaleza de sus operaciones: Afore XXI Banorte, como propietario de activos, y Operadora de Fondos Banorte, como administrador de activos.

#### Afore XXI Banorte

En Afore XXI Banorte, continuamos los esfuerzos por mantenernos como la administradora de pensiones líder a nivel nacional en materia de inversión responsable. En el transcurso del año, desarrollamos la Política para la Gestión del Cambio Climático en el Portafolio, la cual refuerza nuestro compromiso con la integración de factores ASG en el proceso de inversión y traza una hoja de ruta para el cumplimiento del Acuerdo

de París. Asimismo, la política centra su objetivo en un enfoque de tres pasos para implementar una respuesta ante el cambio climático:



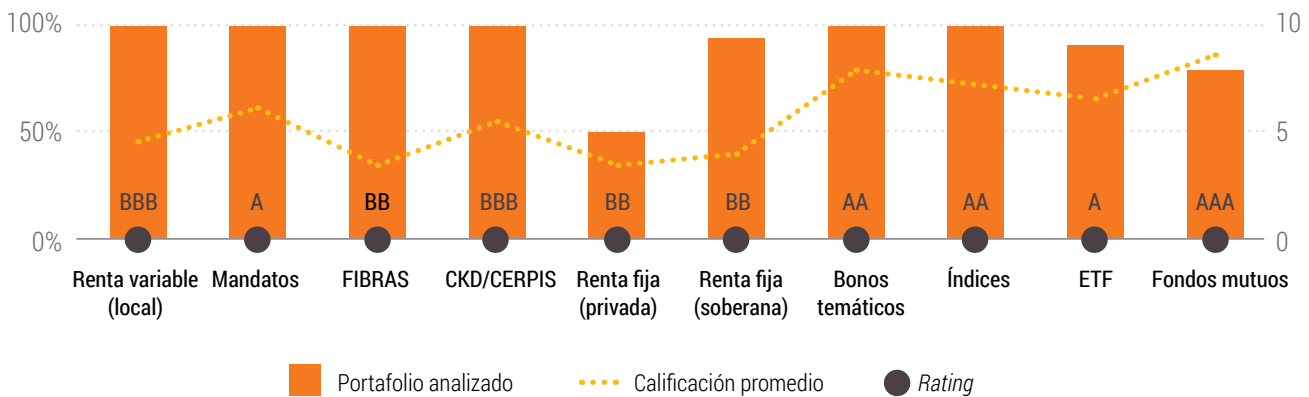
- A** Inversiones alineadas al Acuerdo de París Estrategia de Cambio Climático
- B** Colaborativo Corporativo
- C** Gobernanza Recomendaciones TCFD Contribuciones a los ODS

Buscamos comprender los resultados de las inversiones realizadas y su impacto real en la sociedad, la economía y el medio ambiente. Por ello, nos enfocamos en contribuir con los ODS y así cumplir con nuestro deber fiduciario y salvaguardar el patrimonio de nuestros aforados.

Continuamos con la formación del equipo en temas relevantes ASG, impartiendo un total de 70 horas de capacitación a los distintos equipos del área de inversiones.

### Análisis ASG

Partiendo de nuestra metodología interna y apoyados por un proveedor de datos ASG, analizamos estos factores en nuestro portafolio, con una cobertura de 100% del universo invertido. Esto representó un incremento de 9% año contra año en términos relativos o, en términos absolutos, 42 nuevas emisiones, a las cuales se les otorgó una calificación ASG. Asimismo, monitoreamos las controversias detectadas sobre las posiciones más significativas en el portafolio.



### Tipo de compromiso



Reportes	39%
Uso de recursos	4%
Ambiental	9%
Otro	4%
Gobierno corporativo	22%
Socioambiental	22%

### Involucramientos

A partir de los resultados de los análisis ASG, buscamos el involucramiento individual con las compañías para conocer sus iniciativas, procesos y estrategia en la materia, además de establecer compromisos puntuales con ellas. Durante el año, nos acercamos a 19 emisores para realizar este proceso y formalizamos 23 compromisos derivados de las áreas de oportunidad identificadas, los cuales en su mayoría causarán efecto a partir del siguiente año.

De manera complementaria, continuamos el involucramiento colectivo desde el Consejo Consultivo de Finanzas Verdes (CCFV), la Asociación Mexicana de Afores (Amafore) y la iniciativa Climate Action 100+ (CA100+). En conjunto con otros participantes del mercado —locales e internacionales—, abrimos el canal de conversación con tres de las compañías de mayor importancia en el país, las cuales, debido a su naturaleza, forman parte de los sectores más relevantes en materia ASG. Estas reuniones se llevaron a cabo por lo menos cada trimestre, y los temas abordados incluyeron la solicitud de revelación de información, la alineación a estándares internacionales

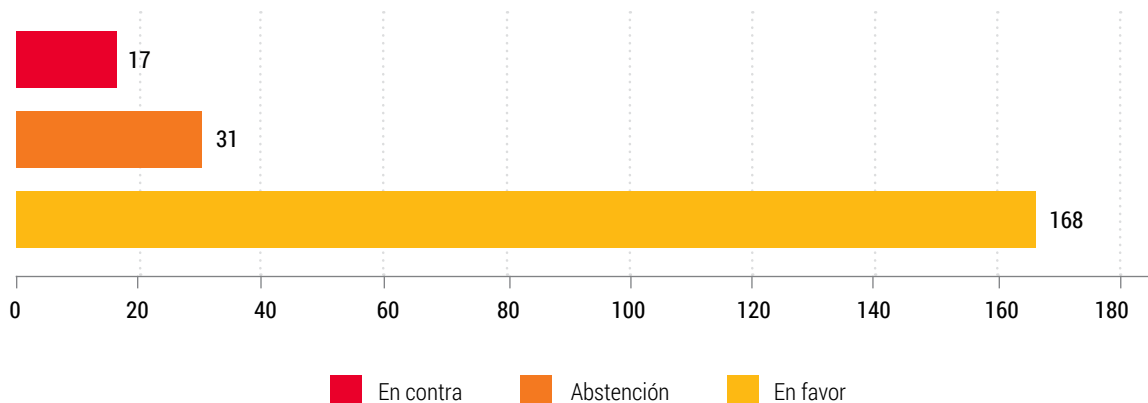
de reporte, planes de descarbonización y adaptación climática, así como el monitoreo de objetivos previamente establecidos.



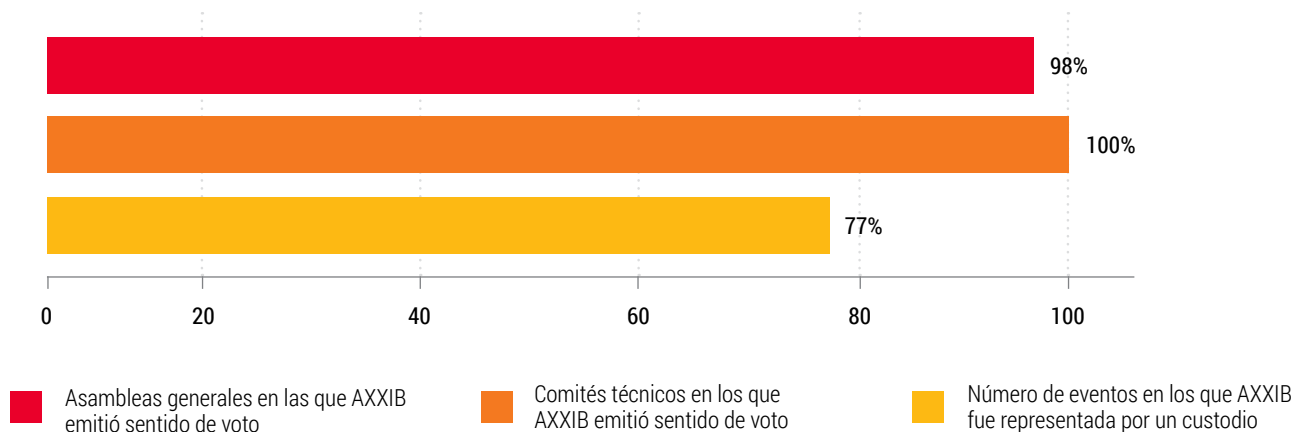
Estos esfuerzos forman parte de nuestro compromiso con el cambio climático y se alinean con el Plan de Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (CDN), los cuales definen las metas de mediano y largo plazos para la gestión de emisiones GEI que tendrán efecto en 2025 y 2030.

Por otro lado, durante el año procuramos fortalecer el proceso de inversión responsable. A través de un consultor internacional, se realizó la primera etapa de acompañamiento, que consistió en el diagnóstico de los avances ASG, destacando como fortalezas la cultura interna, la sólida credibilidad ante nuestros grupos de interés, así como la infraestructura y la calidad de los datos ASG.

### Estadísticas de voto



### Ejercicio de voto



El porcentaje de resoluciones relacionadas con temas ASG fue de 14%; todas relacionadas con temas de gobierno corporativo.

Consulte las políticas de inversión responsable de Afore XXI Banorte en el siguiente enlace:

<https://www.xxi-banorte.com/asg/>

### Fomento a la inversión responsable

A principios del año, la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (Consar) anunció que, a partir de 2022, todas las Afore deberán contemplar en su proceso de inversión los aspectos ASG. Esta disposición exige la adaptación de manuales, materiales de comunicación, evaluación de riesgos, así como transformación del proceso de análisis en las inversiones.

Durante 2021, desde la Afore XXI Banorte apoyamos a las otras administradoras para dar cumplimiento a cada uno de los requisitos solicitados por el regulador, presidiendo el Subcomité de Inversiones Responsables de la Amafore. En dicho subcomité se fomentaron y desarrollaron diversas actividades que beneficiaron a todos los participantes, destacando las siguientes:

- Comunicación constante con el regulador para tener un mejor entendimiento de los requerimientos solicitados.
- Involucramiento con distintas iniciativas para fomentar la acción contra el cambio climático y en favor de la equidad de género.
- Creación de foros de comunicación para compartir mejores prácticas.
- Capacitación para las administradoras por parte de líderes internacionales.

Asimismo, como parte de los esfuerzos de promoción y difusión de la inversión responsable —en línea con el principio 4 del PRI—, Afore XXI Banorte participó en 12 foros que incluyeron eventos virtuales, talleres y capacitación a diversos grupos de interés. Los temas abordados se enfocaron en finanzas sustentables, responsabilidad social empresarial, derechos humanos y perspectiva de género.

### Operadora de Fondos

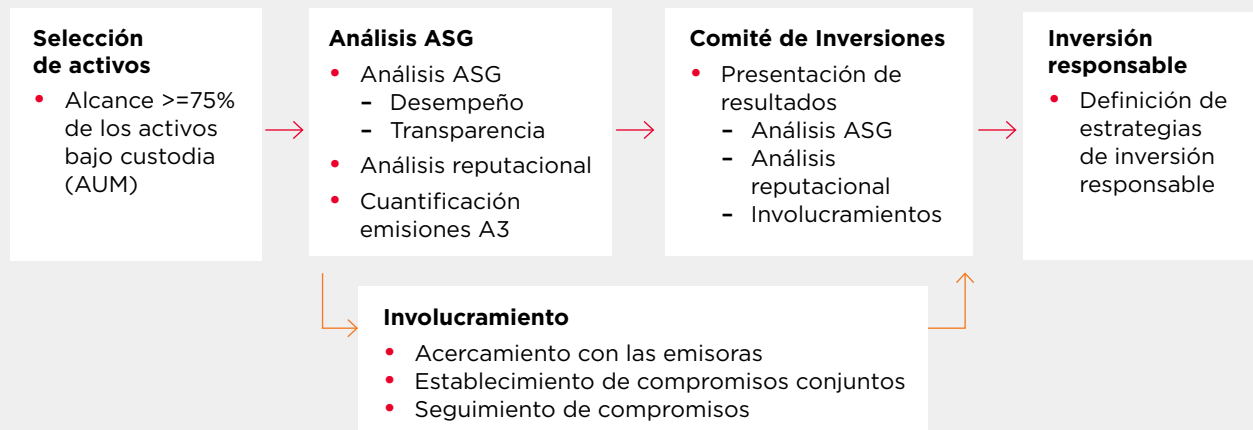
Durante 2021 reforzamos nuestra estrategia de inversión responsable con la actualización de la Política de Inversión Responsable y los procedimientos correspondientes al análisis ASG e involucramiento con las emisoras, los cuales forman parte de la normatividad interna de la subsidiaria. Entre los ajustes más relevantes, destaca el reporte periódico al Comité de Inversiones de Portafolios Administrados, siendo el órgano de gobierno en el cual se establece la estrategia de inversión y se da seguimiento al desempeño de los fondos.

La política está disponible en el siguiente enlace:

[https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policias-and-procedures/es/PolticalInversinResponsable\\_es.pdf](https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policias-and-procedures/es/PolticalInversinResponsable_es.pdf)

La implementación de la inversión responsable implica analizar los factores ASG de las emisoras en las que invertimos, con la finalidad de establecer compromisos conjuntos y alinear intereses en materia de sostenibilidad. Asimismo, buscamos premiar a las emisoras con un desempeño ASG sobresaliente, empleando diversas estrategias de inversión responsable, de acuerdo con los mandatos del fondo en cuestión.

### Proceso de inversión responsable



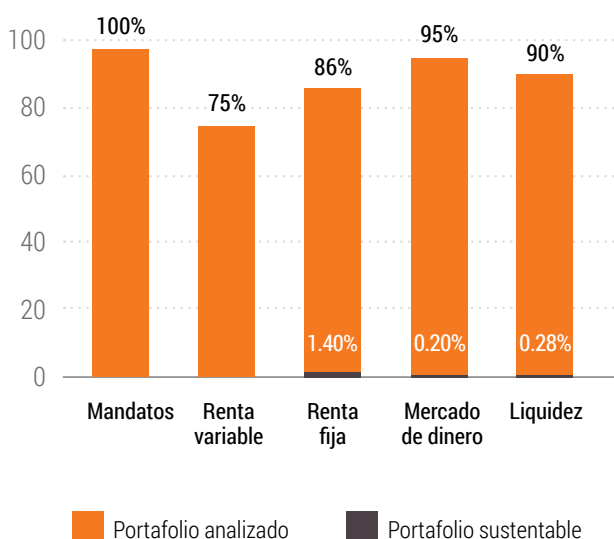
En cuanto al análisis ASG, empleamos una metodología desarrollada internamente que utiliza como referencia los estándares GRI y SASB, así como el cuestionario de CDP para los aspectos de cambio climático. Esta metodología contempla los indicadores más relevantes para cada uno de los 17 sectores incluidos en el alcance del proceso, los pondera de acuerdo con nuestra matriz de materialidad sectorial y los evalúa tomando en consideración las mejores prácticas a nivel global.

De manera complementaria, evaluamos las controversias relacionadas con los factores ASG con un enfoque sectorial, con lo que obtenemos el riesgo reputacional de la emisora. Para ello, utilizamos un algoritmo que integra tres aspectos: fuente de la controversia, alcance y número de publicaciones.

Cabe resaltar que, durante el año, consolidamos una metodología para el análisis ASG de emisores soberanos, con la cual evaluamos los países que integran el mercado MILA: México, Perú, Chile y Colombia. Si bien únicamente contamos con posiciones en valores mexicanos, utilizamos los resultados para compararlos con los de otros países emergentes de la región.

El alcance del análisis ASG efectuado este año representó 72% de los AUM.

### Portafolio bajo análisis ASG



Por segundo año consecutivo, participamos como líderes de la iniciativa Non-Disclosure Campaign de CDP, cuyo objetivo es incentivar a las empresas a reportar sus acciones frente al cambio climático, la deforestación y el estrés hídrico por medio de sus cuestionarios. Durante esta campaña se contactó a 24 emisoras, de las cuales 45% contestaron y 21% se comprometieron a participar.

Asimismo, nos sumamos a la campaña de Science Based Targets (SBTi), de la mano de CDP, con la finalidad de acelerar que las emisoras adopten esta iniciativa y, al mismo tiempo, confirmen su compromiso con la descarbonización de las carteras y la mitigación de los riesgos relacionados con el clima.

También participamos en la Iniciativa Climática Inversionistas Latam (ICIL), impulsada por PRI, cuyo objetivo es desarrollar capacidades para incorporar aspectos climáticos en la toma de decisiones de inversión. En esta primera fase se impartieron cinco talleres y, durante 2022, la segunda fase se enfocará en el uso de análisis de escenarios para evaluar riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático en los portafolios.

La implementación de la inversión responsable se refleja en nuestro fondo NTESEL, que incluye una estrategia de integración ASG, y en el fondo NTEESG, administrado por un gestor externo, con una estrategia de selección positiva. Con estas estrategias, buscamos contribuir positivamente a la sociedad y el medio ambiente al crear valor para nuestros clientes y, a su vez, premiar a las emisoras que tienen un desempeño ASG sobresaliente.

**Todos nuestros gestores externos son signatarios de PRI, lo que garantiza que integran en su desempeño estrategias de inversión responsable.**

## Productos financieros sustentables

FS8, FS11

### Financiamiento sustentable

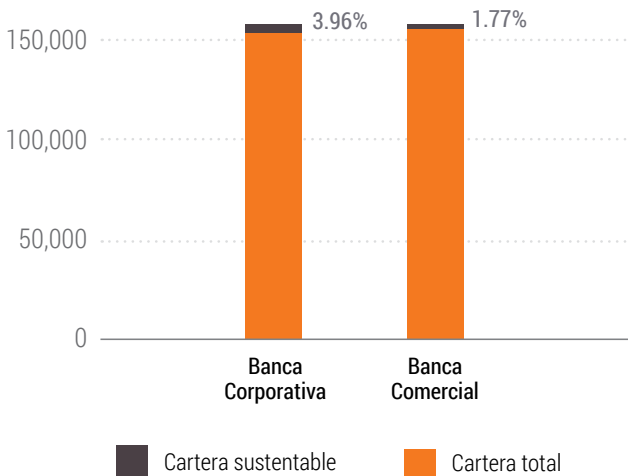
#### Cartera sustentable y climática

FN-IB-410a.2

En GFNorte buscamos fortalecer nuestra contribución al logro de los objetivos de la sociedad y los acuerdos climáticos. 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, por lo que identificamos y categorizamos el financiamiento que destinamos a generar impactos positivos en el país.

Al cierre del año, estimamos el valor de nuestra cartera sustentable en Banca Corporativa y Banca Comercial en \$8,501 mdp, los cuales se destinaron a proyectos relacionados con los siguientes sectores:

- Energías renovables (eólica y solar)
- Energías limpias
- Edificación sustentable
- Agricultura sustentable
- Tratamiento de agua residual
- Reúso y reciclaje de residuos (papel, metales, plástico)
- Financiamiento a sectores vulnerables de la sociedad (mujeres)



El porcentaje de la cartera sustentable es con respecto a la cartera total de Banca Corporativa y Banca Comercial.

De la misma forma, reconocemos la importancia de las energías renovables como vía para lograr una economía baja en carbono. A pesar de la incertidumbre del contexto nacional en materia energética, continuamos firmemente comprometidos con nuestros clientes de los sectores de energía renovable y limpia. A diciembre de 2021, nuestra cartera climática se estimó en \$8,125 mdp, correspondientes a diez grandes proyectos.

### Recompensas Total Banorte

A raíz del éxito de la inclusión de proveedores con causa dentro del programa de Recompensas Total Banorte, se amplió el apartado Productos con Causa, cuya finalidad es apoyar a empresas mexicanas que cuentan con productos sustentables en beneficio de la comunidad y el medio ambiente. En la plataforma, creamos un espacio donde nuestros colaboradores y clientes tienen la oportunidad de conocer la amplia gama de productos para redimir sus puntos.

### Inversión responsable

#### Integración ASG

Como parte de la oferta de productos de Operadora de Fondos Banorte, contamos con el fondo NTESEL, de manejo relativo, cuya estrategia de inversión se basa en un modelo cuantitativo que, entre otros factores, utiliza datos cuantitativos (calificaciones ASG) y cualitativos (riesgos ASG) en un proceso de integración ASG. Con una calificación ASG de 56.7 puntos, de acuerdo con la evaluación interna, y 63 puntos otorgados por un proveedor externo, el fondo acumuló un valor total de \$1,318 mdp en activos bajo gestión al cierre del año.

#### Selección positiva y negativa

Desde Operadora de Fondos, lanzamos el fondo NTEESG, en colaboración con Franklin Templeton, mismo que está conformado por emisoras que cuentan con las mejores prácticas ASG a nivel global, así como por lineamientos de la Política de Inversión Responsable de la subsidiaria; con ello se busca entregar resultados superiores a su referencia de mercado. Con una calificación ASG de 7.26 puntos, de acuerdo con las evaluaciones del gestor (19% superior a su índice de referencia). El fondo NTEESG, acumuló un valor total de \$2,149 mdp en activos bajo gestión al cierre del año.

Por otro lado, contamos con listas de exclusión para Afore XXI y Operadora de Fondos, las cuales determinan ciertas actividades y sectores que están restringidos para las inversiones.



### **Inversión temática**

Por medio de nuestras subsidiarias de Afore XXI y Operadora de Fondos, buscamos generar impactos positivos en el medio ambiente y la sociedad a través de inversiones en instrumentos financieros que tengan un enfoque sustentable. En 2021, nuestra exposición a este tipo de activos fue de: \$19,058 mdp en bonos temáticos, \$7,202 mdp en ETF sustentables y \$23,172 mdp en instrumentos alternativos (CKD y Cerpi).

### **Inversión de impacto**

Desde Afore XXI Banorte, promovemos la inversión en proyectos de impacto que generen beneficios a la sociedad y el medio ambiente, considerando en cada inversión las mejores opciones en beneficio de los aforados. En esa línea, algunos de los resultados obtenidos durante el ejercicio comprendieron lo siguiente:

- Contribuimos a la construcción de 9,017 km de carreteras y calles pavimentadas.
- Generamos distintos impactos sociales que beneficiaron a alrededor de 7.5 millones de personas.
- Promovimos la reforestación y rehabilitación en cerca de 100 millones de metros cuadrados en distintas zonas del país.
- Participamos en empresas productoras que generaron 17,065 toneladas de alimentos cosechados para consumo humano.
- Aportamos a la generación de aproximadamente 127,000 megawatts anuales, equivalentes a 3.3% de la capacidad instalada de energía a nivel nacional.
- Las compañías del portafolio lograron un ahorro de 400,000 millones de litros de agua, a través de estrategias de tratamiento y reciclaje que sirvieron para darle otro uso al líquido.
- Impulsamos la generación de 3.5 millones de empleos —directos e indirectos— en el país, lo que equivale a cerca de 6% de la población económicamente activa del país.
- Promovemos la inclusión de mujeres en órganos de gobierno con alrededor de 39 emisoras públicas mexicanas y más de 40 administradores de activos de capital de desarrollo (CKDs). Como resultado hemos alcanzado una participación de mujeres de 10% y 16%, respectivamente.

## Emisiones temáticas

FN-IB-410a.1

### Colocación de deuda temática

Durante el año, Banorte participó como intermediario colocador en 12 tramos de bonos temáticos de cuatro distintos emisores; Banobras, FIRA, U-Storage y Compartamos, por un total de \$27,500 mdp y con una sobredemanda promedio de 2.5 x en dichas emisiones.

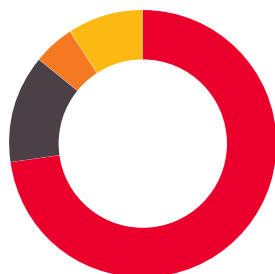
Emisor	Ticker	Tipo de bono	Sector	Monto colocado (mdp)	Formato	Tasa / sobretasa
Banobras <sup>1</sup>	BANOB 21X	Sustentable	Banca de Desarrollo	1,100	TIIE+	-0.09%
Banobras <sup>1</sup>	BANOB 21-2X	Sustentable	Banca de Desarrollo	2,000	TIIE+	-0.03%
Banobras <sup>1</sup>	BANOB 21-3X	Sustentable	Banca de Desarrollo	4,300	Fija	7.07%
Banobras <sup>1</sup>	BANOB 21UX	Sustentable	Banca de Desarrollo	2,600	UDIs	3.04%
FIRA <sup>1</sup>	FEFA 21G	Género	Banca de Desarrollo	3,500	TIIE+	0.14%
U-Storage <sup>1</sup>	STORAGE 21V	Verde	Fibras	1,171	Fija	8.64%
U-Storage <sup>1</sup>	STORAGE 21-2V	Verde	Fibras	329	TIIE+	1.50%
Bancomext <sup>1</sup>	BACMEXT 21X	Sustentable	Banca de Desarrollo	3,000	TIIE+	-0.07%
Bancomext <sup>1</sup>	BACMEXT 21-2X	Sustentable	Banca de Desarrollo	1,000	TIIE+	-0.05%
Bancomext <sup>1</sup>	BACMEXT 21-3X	Sustentable	Banca de Desarrollo	6,000	Fija	7.83%
Compartamos <sup>1</sup>	COMART 21S	Social	Banca Comercial	1,783	TIIE+	0.40%
Compartamos <sup>1</sup>	COMART 21-2S	Social	Banca Comercial	717	Fija	9.19%
Monto total				27,500		

<sup>1</sup> Emisiones en vasos comunicantes

El total de emisiones etiquetadas como Sustentables representó 73% del total con \$20,000 mdp; el total de Género 13% con \$3,500 mdp, Social 9% con \$2,500 mdp, y Verde 5% con \$1,500 mdp.

Es importante mencionar que todas las emisiones contaron con la verificación del marco de referencia mediante una segunda opinión emitida por un tercero independiente.

### Distribución por tipo de bono



<span style="color: red;">■</span> Sustentable	<b>73%</b>
<span style="color: grey;">■</span> Género	<b>13%</b>
<span style="color: orange;">■</span> Verde	<b>5%</b>
<span style="color: yellow;">■</span> Social	<b>9%</b>

### Marco de referencia de bonos verdes

En línea con las tendencias y necesidades del mercado, contamos con un marco de referencia de bonos verdes alineado a los Principios de Bonos Verdes. Con una opinión de segunda parte favorable emitida por Sustainability, este marco dicta los lineamientos para futuras emisiones de deuda cuyos recursos financien o refinancien proyectos de energía renovable, eficiencia energética, recursos naturales y biodiversidad, movilidad sustentable y manejo del agua, siempre que cumplan con los criterios establecidos en el mismo documento.

Consulte nuestro marco de referencia de bonos verdes en el siguiente enlace:

[https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policies-and-procedures/en/GreenBondFramework\\_010520.pdf](https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policies-and-procedures/en/GreenBondFramework_010520.pdf)

Fecha emisión	Plazo (años)	Sobredemanda por tramo	Sobredemanda emisión	S&P	Moody's	Fitch	HR
Mar 21	3	9.2x	3.6x	AAA	Aaa	AAA	
Mar 21	5	2.0x		AAA	Aaa	AAA	
Mar 21	10	2.4x		AAA	Aaa	AAA	
Mar 21	15	4.1x		AAA	Aaa	AAA	
Abr 21	3	3.2x	3.2x	AAA			AAA
Jun 21	7	1.3x	1.6x			AA-	AA
Jun 21	4	2.7x				AA-	AA
Oct 21	3	2.0x			Aaa	AAA	
Oct 21	5	3.0x	1.9x		Aaa	AAA	
Oct 21	10	1.6x			Aaa	AAA	
Nov 21	3	2.1x	3.0x	AA		AA	
Nov 21	5	5.1x		AA		AA	
Sobredemanda promedio			2.5x				

## Seguros sustentables

### Seguros hidrometeorológicos

Nuestra subsidiaria de Seguros Banorte cuenta con un seguro de cobertura catastrófica para fenómenos hidrometeorológicos, que permite mitigar los impactos derivados de los riesgos físicos del cambio climático, tales como huracanes, inundaciones, marejadas, golpes de mar y granizo, entre otros. Estos seguros están disponibles en seguros de hogar, comercial e industrial.

Al cierre de 2021, cubrimos un total de 214,256 riesgos en todo el país, entre los cuales estuvieron las zonas con mayor exposición a huracán como la península de Yucatán, el golfo de México y el océano Pacífico. Los valores asegurables declarados en las pólizas ascendieron a \$785,272 mdp, con un valor de retención de \$104,736 mdp y una prima neta de \$825 mdp.

### Seguros paramétricos

Desde Seguros Banorte, contamos con un seguro paramétrico con cobertura contra huracanes, cuyos parámetros de detonación del pago se establecen por la trayectoria y velocidad del viento —escalonado a 100, 130 y 160 nudos—, con lo cual varía el límite máximo de responsabilidad (LMR). La calificación de los parámetros se establece con base en el registro oficial del National Hurricane Center de la National Oceanic and Atmospheric Administration (NHC-NOAA).

En caso de un siniestro que se incluya en alguno de los parámetros predefinidos, nuestro compromiso es realizar el pago a más tardar en 72 horas, independientemente de que haya o no afectaciones en la zona asegurada. Esto garantiza que tanto los impactos en la infraestructura como en el capital natural de la zona delimitada se puedan atender a la brevedad posible. Durante 2021, emitimos cinco pólizas en diferentes estados del país, con una prima neta de \$15 mdp.

---

# Capital de Tecnología e Infraestructura

---

Con lanzamientos como la tarjeta de débito de nueva generación, continuamos rompiendo paradigmas con soluciones innovadoras, además de renovar constantemente nuestros procesos, apoyados en nuestra cultura de trabajo a base de células, grupos de trabajo específicos que nos permiten reaccionar de inmediato ante entornos cambiantes.

**56%**

de activación de tarjeta de crédito en canales digitales

**76.9 NPS**

en contratación digital de tarjeta de crédito

**20%**

de reducción en el tiempo de respuesta de transacciones en los canales digitales



## Estrategia y rumbo

Evolución y cambio han sido las constantes que hemos potenciado en los 12 últimos meses. Este año continuamos transformándonos y adaptándonos a la nueva realidad, fortaleciendo nuestros procesos internos y simplificando la vida de nuestros clientes, apegados a nuestra visión: ser un gran aliado para crecer fuerte con México.

Durante 2021 encontramos nuevas y mejores formas de hacer las cosas, rompiendo paradigmas con soluciones antes impensables y que logramos en tiempo récord, además de renovar totalmente procesos desactualizados. Nuestra cultura de trabajo a través de las células nos otorga flexibilidad y la posibilidad de reaccionar de inmediato ante entornos cambiantes, aprovechando la reutilización de componentes tecnológicos comunes, agilizando las entregas de valor a los clientes, y mejorando la gestión de recursos.

En línea con lo anterior, mantenemos nuestros esfuerzos por cuidar y desarrollar nuestras tres prioridades:



### 1.

#### Cliente

Escuchar y actuar en línea con sus expectativas es la clave de una relación de largo plazo.

### 2.

#### Personalización

Cada cliente tiene un interés y necesidades propias. “Yo decido lo que quiero.”

### 3.

#### Digitalización

Aquí y ahora es lo que todos esperamos. Medios de comunicación y ejecución ágiles y con resultados inmediatos.

Con este mismo enfoque, mantenemos nuestro compromiso de ofrecer los mejores productos y servicios de la banca en México.

#### Mercado

Negocio adquirente



1<sup>er</sup> lugar  
en transacciones

2<sup>o</sup> lugar  
en terminales

4<sup>o</sup> lugar  
en comercios  
afiliados

Tarjeta de crédito



4<sup>o</sup> lugar  
por cartera

### Claridad de la estrategia

Desarrollamos continuamente nuevas soluciones en materia de cobros con tarjeta de crédito y/o débito, además de maximizar los beneficios y la disponibilidad de estos medios de pago.

Siendo esta nuestra referencia, en 2021 consolidamos la administración de tarjetas de crédito y débito en un solo equipo denominado Tarjetas Físicas y Digitales. Los objetivos son tanto tácticos como estratégicos: aprovechar y hacer más eficientes procesos comunes en la operación; fortalecer nuestras promociones a clientes multiproducto; contar con mayor volumen de clientes para acordar beneficios con nuestros socios comerciales y llevar los avances tecnológicos y digitales a ambos tipos de medios de pago.

Para el negocio adquirente, esta estrategia se refleja en el crecimiento exponencial del portafolio de clientes. Uno de los ejes principales para lograr el desarrollo de nuestros comercios es la infraestructura tecnológica y la mejora continua en el motor de pagos propio de la institución, el cual ha presentado récords históricos en el volumen de transacciones procesadas: más de 183 millones en un mes.

Los pilares estructurales de nuestra estrategia de medios de pago son una constante que se ajusta en los detalles dependiendo del mercado, el entorno económico y las tecnologías disponibles.

Trabajamos para aumentar las posibilidades de personalización de nuestros productos, todos adecuados a las necesidades y preferencias de los diferentes tipos de clientes y buscamos que la mayoría de funcionalidades, atributos y promociones sean configurables en autoservicio.

**Mantenemos nuestro objetivo de buscar alianzas con empresas que nos permitan brindarles más y mejores productos, servicios y beneficios a nuestros clientes.**

Para nuestros clientes del negocio adquirente, establecimos un canal de contratación en línea con el propósito de que puedan realizar todo el proceso vía web. Adicionalmente, a través de nuestra herramienta Multicobros, los clientes pueden administrar sus canales de aceptación de medios de pago, generar reportes de su transaccionalidad y administrar usuarios, siendo estas algunas de las funcionalidades más relevantes.

Por último, y no menos importante, seguimos cuidando la calidad de los activos, usando la segmentación y los datos a nivel cliente para definir tanto el otorgamiento y la extensión del crédito como la elegibilidad a beneficios. Identificar lo que cada cliente necesita, sobre todo en un entorno económico complicado, es un componente esencial de la historia de éxito de nuestro portafolio.

Además de considerar una estrategia comercial y de producto, el rumbo planteado parte de contar con una infraestructura robusta que soporte las plataformas y los procesos que ofrecemos a nuestros clientes, proporcionándoles estabilidad y seguridad en sus servicios y operaciones.

Las soluciones digitales de punta a punta continúan siendo nuestra prioridad, de acuerdo con nuestra visión de generar confianza y solidez financiera para todos nuestros clientes.



Nuestro portafolio de proyectos se encuentra segmentado en tres vertientes:

# 1.

**Operar el banco** con proyectos que permitan atender los requerimientos regulatorios, de seguridad y de riesgo tecnológico y operativo, así como el mantenimiento correctivo y evolutivo en los sistemas actuales.

# 2.

**Cambiar el banco** con proyectos que contribuyan a mantener actualizada la manera de gestionar y evolucionar la operación, a través de tecnologías más avanzadas.

# 3.

**Transformar el banco** mediante proyectos derivados de la búsqueda continua de reinventarlo, a través de soluciones en tecnología digital.

2020	Categoría	2021	Principales programas/proyectos
35%	Operar	34%	Programas de seguridad, escritorios virtuales
43%	Cambiar	44%	Rediseño aplicación móvil
22%	Transformar	22%	Módulo de identificación no presencial
100%	Total	100%	

## Medios de pago y canales

2-6

Los principales logros giran alrededor de la personalización, la disponibilidad y la digitalización, así como de buscar la mejor experiencia para el cliente.

Lanzamos nuestra tarjeta de débito de nueva generación, que se ha vuelto un parteaguas en el mercado. Es una tarjeta *contactless* sin datos sensibles, que se puede obtener en sucursales y en comercios asociados (7 Eleven y Farmacias del Ahorro), que el cliente puede ligar a su cuenta de captación desde nuestra app. Durante este año nuestros clientes vincularon casi 50,000 tarjetas a sus cuentas y vendimos alrededor de 33,000 tarjetas en comercios. La facturación acumulada de estas tarjetas alcanzó \$265 mdp.

### 77 NPS

#### Tarjeta Universal

Lanzamos dos tarjetas de crédito de marca compartida con Marriott, las cuales atienden las necesidades de nuestros clientes viajeros en diferentes segmentos socioeconómicos.

En venta cruzada, utilizamos la segmentación y los arquetipos para identificar mejor las necesidades de los clientes del banco y ofrecerles la tarjeta de crédito ideal. El resultado son porcentajes de aceptación elevados y activación y uso significativamente más acelerados que el promedio del portafolio.

De igual forma, nuestras campañas de uso representan otra gran experiencia para los clientes, ya que los canales de comunicación y de aceptación de ofertas son flexibles y los beneficios se obtienen al alcanzar metas y logros sin que el azar intervenga.

La facturación con tarjeta de crédito no presente creció 27%, lo cual representó 42% de la facturación total, una participación muy importante considerando que este año se reactivó la actividad en comercios físicos.

### Tarjeta de crédito

**+5% en clientes con facturación**

**La facturación con tarjeta digital representó 9%** (+6% en 2020) de la facturación con tarjeta no presente +30% en facturación total vs. 2020

Los clientes con facturación en tarjeta no presente se incrementaron 6% vs. 2020.

**La facturación con tarjeta de débito no presente creció 36%**, representando 23% de la facturación total. La facturación con tarjeta digital representó 5% de la facturación con tarjeta no presente.

Los clientes con facturación en tarjeta no presente se incrementaron 11% en relación con el año anterior.

**Tarjeta de débito**  
**+2% en clientes con facturación,**  
**lo que ayudó a lograr**  
**+24% en facturación total vs. 2020**  
 (solo pago en comercios, sin disposiciones)

En el negocio adquirente, la oferta de productos se extendió a nivel nacional en poco **más de 100,000 afiliaciones**, las cuales pueden integrarse con soluciones de tarjeta presente o cobros a distancia; enfocados en la digitalización, logramos cifras históricas en ventas a través del comercio electrónico.

**+55% en número de transacciones**  
**y +13% en facturación total en**  
**comercio electrónico**

Continuamos enfocados en mejorar la experiencia del cliente para así fidelizarlo. Nuestra solución Liga de Pagos permite llevar fácilmente el control de los cobros de los pequeños negocios, ya que pueden visualizarlo en tiempo real desde su portal. Actualmente procesamos más de \$70 mdp mensuales en pagos. Mejoramos los procesos optimizando 50% el tiempo en el proceso de abono a los clientes y mantenemos una sinergia constante con los equipos comercial y emisor para brindar soluciones personalizadas que generen un valor agregado.

**80 NPS**  
**rediseño de móvil**  
**(vs. 69.7 NPS versión anterior)**

**61.2 NPS**  
**adquirente**  
**(+5.1 puntos vs. 2020)**

Lo anterior ha posicionado a Banorte como el **adquirente número 65 a nivel mundial**, de acuerdo con el reporte Largest Merchant Acquirers Worldwide, al **escalar nueve posiciones** respecto a 2020, además de ocupar el lugar **número diez a nivel Latinoamérica** tras escalar una posición respecto a 2020, con base en Latin America's Largest Acquirers, ambos publicados por The Nilson Report durante 2021.

Con respecto a nuestros canales, este año logramos ocupar el segundo lugar en número de cajeros automáticos a nivel nacional; completamos la modernización de 50% de la red y cumplimos con nuestro objetivo de alcanzar 95.8% de disponibilidad, al atender un promedio de 9.5 millones de clientes y usuarios mensualmente. La estrategia de colocación continuará priorizando las ubicaciones donde operan nuestros clientes.

**67.6 NPS**  
**ATM**  
**(+5.9 puntos vs. 2020)**



Por último, consolidamos la experiencia de nuestros clientes personas físicas al lanzar al mercado una nueva versión de la Banca Móvil. Esta es el resultado de una reingeniería total de la aplicación que la vuelve más rápida, más sencilla y segura, con lo que servimos a 4.5 millones de clientes, que representan un crecimiento anual de 40%.

Día a día nuestra Banca Móvil se fortalece como nuestro principal medio de interacción con el cliente. Enfocamos la adopción digital en clientes con una fuerte relación bancaria, ocupándonos primero de aquellos a quienes pudimos mostrarles una alternativa digital a las operaciones que tradicionalmente realizaban en sucursales, pero también a quienes realizaban operaciones por medio del centro de contacto y cajeros automáticos.

Algunas de las transacciones más relevantes migradas al canal digital fueron las siguientes:

**Activación tarjeta de crédito**  
**56% 2021 vs. 37% 2020**

**Asignación de NIP**  
**60% 2021 vs. 50% 2020**

**Diferir a meses sin intereses**  
**57% 2021 vs. 45% 2020**

**Tuvimos la oportunidad de incursionar en la neurociencia. Acompañados de clientes reales, probamos la usabilidad y el diseño de nuestra aplicación, haciendo cada vez más partícipe a nuestro cliente final.**

Facilitamos los procesos de contratación y activación de productos desde la plataforma digital, lo que nos ha permitido atender de una manera más sencilla a clientes que tienen su primera interacción con Banorte por medio digital, muchos de ellos nominahabientes.

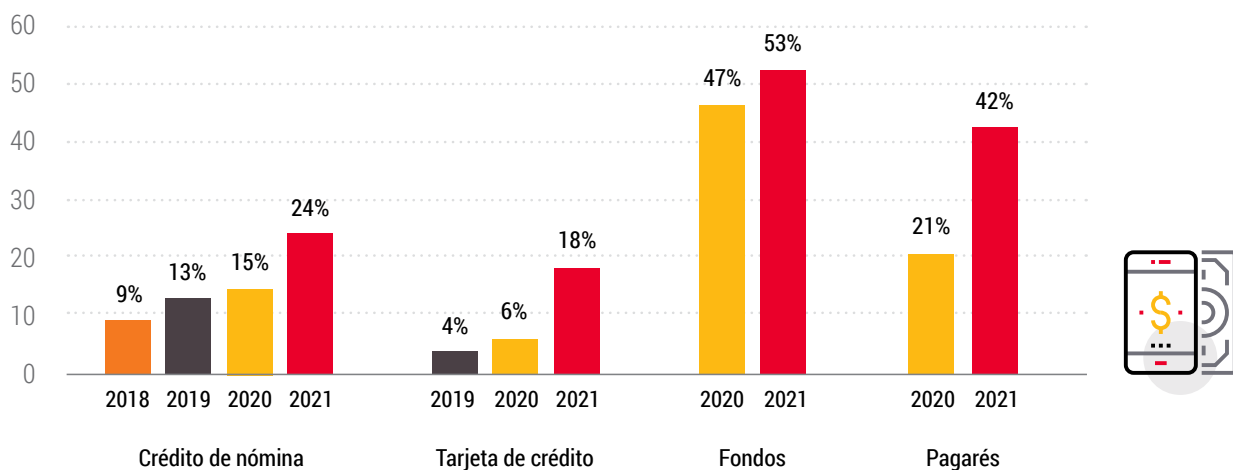
La comunicación con el cliente fue un punto central; no solo realizamos esfuerzos de adopción digital sino de cultura digital, guiando a nuestros clientes paso a paso para realizar sus transacciones por los diferentes canales digitales.

**+97% en volumen de operaciones vs. 2020**

Desarrollamos las bases para permitir a un usuario no cliente comenzar su relación con el banco 100% de manera digital de forma muy sencilla y siempre acompañado.

Gracias a este soporte, las ventas a través del canal digital lograron un buen desempeño, mostrando tendencias muy favorables.

**Originación digital vs. total banco**



## De cara a la digitalización

Los años recientes reflejan el trabajo y la inversión encaminados a desarrollar funcionalidades digitales para nuestros productos. Hoy es posible realizar prácticamente cualquier operación de tarjeta de crédito en un medio digital, desde adquisición, activación, compras y disposiciones, aclaraciones y pagos, entre las más destacadas. A su vez, en el negocio adquirente, próximamente tendremos disponible un proceso de inducción en línea que le evitará al cliente la necesidad de acudir a una sucursal de Banorte.

**En diciembre 2021, 81% de las tarjetas de crédito colocadas en sucursal se otorgaron de manera inmediata.**

Durante 2021, colocamos 78,000 cuentas nuevas a través de nuestros canales digitales de autoservicio, lo que representa un incremento de 200% respecto a 2020.

En sucursales, los clientes pueden recibir inmediatamente su tarjeta física. Y, en todos los casos, se puede activar la tarjeta digital asociada a la cuenta con un proceso sencillo que toma segundos. 54% de las cuentas colocadas en Banorte Móvil cuentan con una tarjeta digital activa. Somos uno de pocos emisores en el mercado que ofrecen el servicio de Apple Pay en todas sus tarjetas.

Continuamos robusteciendo nuestros procesos de venta cruzada a clientes de nómina. La segmentación nos permite identificar la capacidad de pago de cada cliente y ofrecerle, de manera responsable, acceso a crédito.

En el informe de 2020, mencionamos que en 2021 buscaríamos un esquema de priorización de las soluciones tecnológicas. Nos complace mencionar que lo logramos, pese a la situación atípica del año, al enfocar de forma eficiente la mayor parte de los recursos para cambiar el banco, asegurando el cumplimiento regulatorio, de seguridad y estabilidad de los sistemas, permitiendo operarlo con normalidad y con una alta disponibilidad de todos nuestros canales.

### Disponibilidad

Canal	2020	2021
Payworks	99.90%	100%
Call center	99.74%	99.88%
Corresponsalías	99.93%	100%
Sucursales	99.54%	99.70%

### Disponibilidad

Canal	2020	2021
Banorte Móvil	99.68%	99.57%
Internet persona física	99.58%	100%
Internet persona moral y gobierno	99.65%	99.74%
Cajeros automáticos	95.24%	95.65%



**Contratación digital tarjeta de crédito**  
**76.9 puntos NPS**



En experiencias físicas:  
**Apertura 84.9 NPS (+14 puntos vs. 2020)**  
**Activación 86 NPS (+5 puntos vs. 2020)**  
**Entrega 9.2 NPS**

Gracias a la consistencia y madurez de las áreas de desarrollo, el índice de cumplimiento de **entregas de valor (iCEV) durante 2021 alcanzó 93% de entregas en tiempo**, conforme a lo planeado y sin fallas en producción, generando 1,048 entregas de valor.

**+ 1pp** en iCEV vs. 2020

**+17%** en entregas de valor vs. 2020

Lo anterior es resultado de **2.8 millones de horas de desarrollo**, lo cual superó históricamente el volumen de horas ejecutadas en años anteriores, con una eficiencia en la gestión de los recursos de cuatro externos por uno de Banorte.

**+8%** en horas de desarrollo vs. 2020

Entre los proyectos más relevantes concluidos en el año, se encuentran los siguientes:

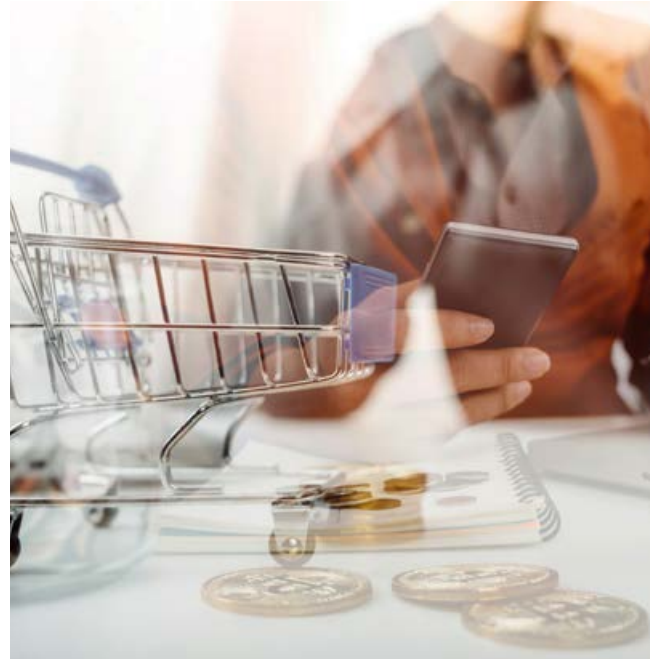
**Centro Comercial Banorte:** Implementamos una plataforma digital para que los comercios afiliados a Banorte amplíen sus canales de venta digitales, utilizando nuestro motor de pagos y complementando nuestros servicios.

**Adopción de la tecnología de contenedores:** Al adoptar una plataforma de servicio para agilizar el despliegue y la entrega de aplicaciones, mantuvimos una infraestructura estable y mejoramos el tiempo de respuesta de nuestros canales como Banorte Móvil, utilizando la infraestructura de manera más eficiente y optimizando el uso de *hardware* y *software*.

**App para Banca Mayorista:** Permite tener en línea la información y la relación de negocios con el banco, y detectar oportunidades de crecimiento.

**Almacén de campañas:** Repositorio de última generación para aumentar la capacidad de distribución de campañas y fortalecer la analítica avanzada sobre herramientas de *business intelligence*.

**Repositorio único de transacciones:** Fuente de interacción entre los clientes y el banco, que nos permite generarles recomendaciones mediante mensajes de texto a su celular, por correo electrónico o revisando con el área responsable, en caso necesario.



Implementamos una plataforma digital, **Centro Comercial Banorte** para que los comercios afiliados a Banorte amplíen sus canales de venta digitales.

**Pantalla de servicio para ejecutivos de Banorte:** Permite gestionar de forma integral al cliente, reduciendo el tiempo de la llamada y la solución.

**Actualización tecnológica HW/SW en el negocio adquirente:** Actualización de las plataformas para fortalecer la operación y el servicio; estas son algunas de las más relevantes:

- ✓ Actualización de las aplicaciones de servicios Hosted y Motor de Payworks, 3DSecure, 3DSecure Plus, Cybersource, Banorte Merchants Management (BMM) Interfaz con PRM y servicio de buró de crédito.
- ✓ Implementación de la alta disponibilidad de Payworks, aprovechando las capacidades de los centros de datos de Querétaro y Monterrey con estándares y lineamientos internacionales.
- ✓ Renovación tecnológica de la plataforma de *hardware* y *software* para mantener los niveles de servicio y el crecimiento de la demanda transaccional.

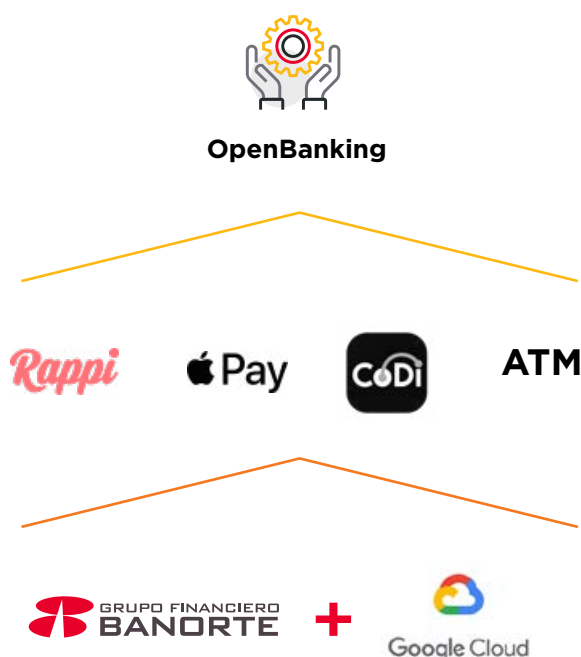
**Implementación de Switch E-Global para transacciones de Payworks:** Comenzará a operar a inicios de 2022 como autorizador y cámara de compensación adicional a PROSA. Permitirá una ventaja competitiva en el mercado adquirente ya que **será el único adquirente que trabaje con las dos cámaras de compensación más grandes del país.**

**Controles para equipos de terceros:** Controles tecnológicos para disminuir los riesgos que implica el ingreso del personal externo al banco a través de VDI (escritorios virtuales) y la entrega de Office 365 con el fin de proteger la información del banco.

Entre otras iniciativas, hemos definido los procesos de contratación Digital New To Bank.

Seguimos trabajando en nuestra arquitectura tecnológica con base en las soluciones de plataforma API que atienden los 75 servicios más utilizados en el banco, con mayor velocidad e incrementando el número de transacciones por segundo.

Gracias a nuestra alianza con Google, estamos extendiendo nuestras API, ahora hacia socios como Rappi y otras soluciones como Apple Pay, CoDi y cajeros automáticos. Cumplimos con los requisitos del regulador Banxico creando todo el andamiaje para lo que será nuestro programa de OpenBanking. En junio lanzamos nuestra API de consulta de cajeros automáticos con la plataforma de APIGee.



Durante este año también se establecieron lineamientos para tener una posición abierta hacia la nube, con cargas de bajo riesgo y firmando acuerdos con Microsoft, IBM, SAP y Google para subir a la nube los procesos de mayor criticidad. El acuerdo firmado con Google habilitará servicios para nuestros clientes y socios, acelerando la transformación digital y el intercambio cultural en los modelos operativos.

**Infraestructura**

En términos de infraestructura tuvimos importantes avances respecto al crecimiento en la capacidad central, la habilitación de espacios de trabajo y la actualización de los sistemas operativos de los equipos de cómputo.

- Crecimiento de capacidad central y renovación de equipos *mainframe*
  - **Se redujo 20% el tiempo de respuesta** de las transacciones en los canales (Acceso 24, Banca Móvil, sucursales, cajeros/POS, corresponsalías, etcétera).
  - **Se redujo 2.7% el consumo de CPU** en el horario operativo de las sucursales haciendo un mejor uso de la arquitectura tecnológica y 32% la capacidad de procesamiento disponible para atender la demanda del negocio para los próximos años.
- Creación del **catálogo HANA**

Habilitamos un *framework* para crear catálogos que requieren entregar información en tiempo real, ideales para ser consumidos por aplicaciones en línea. Obtendremos beneficios conforme las aplicaciones del banco vayan migrando sus catálogos a HANA.

El servicio de consulta a catálogos HANA es de 50 milisegundos, 40% menos que el tiempo que tomaba la versión anterior del catálogo de sucursales. Esto mejorará los tiempos de respuesta de nuestras aplicaciones móviles y web de cara al cliente externo, así como las aplicaciones de nuestros ejecutivos en sucursal. Asimismo, permitirá insertar datos, crear nuevos campos en línea, tener mayor agilidad en los desarrollos del banco y cero impactos al servicio por ventanas de fuera de servicio.

## Seguridad de la información

FN-CB-230a.1, FN-CB-230a.2, FN-CF-230a.1,  
FN-CF-230a.2, FN-CF-230a.3

Banorte cuenta con un amplio portafolio de políticas y procedimientos de seguridad de la información que definen su estrategia de seguridad, la cual considera la regulación externa y las mejores prácticas.

Durante 2021, el objetivo fue actualizar nuestras normativas con el propósito de reforzar la seguridad de la información. Tomando en cuenta la nueva forma de trabajo remoto en Banorte, se publicó la Política de Teletrabajo en el portal de Normatividad Institucional y se actualizaron 11 políticas más.

Cada año, el auditor externo realiza una serie de visitas para revisar que los controles garanticen la integridad de la información de los estados financieros. Adicionalmente, este año la CNBV realizó una visita para verificar el cumplimiento de los controles de seguridad implementados en el banco.

### Riesgos de ciberseguridad

La transformación digital de GFNorte para incrementar su competitividad en el mercado está apoyada en las nuevas tecnologías de la información, las cuales presentan nuevas amenazas y ciberriesgos. Por ello, en diciembre de 2021, el Subcomité de Ciberriesgos inició operaciones con un enfoque preventivo para gestionarlos, mejorando la capacidad y la oportunidad de detectarlos y atenderlos. Para 2022, se concluirá la implementación del Modelo de Gestión de Ciberriesgos, el cual posibilitará su gestión sistemática en GFNorte.

### Gestión de la seguridad de la información

Con el propósito de mejorar la cultura de seguridad de la información en Banorte, implementamos de manera anual un programa de concientización y capacitación para todos los colaboradores, el cual refuerza el compromiso de cuidar la información, el activo más valioso del grupo. Para ello, mensualmente se publican notas en el boletín institucional con los temas más relevantes de seguridad, además de ofrecer publicaciones constantes a través de redes sociales como Yammer y el portal institucional del grupo. Al compartir simulaciones de correos apócrifos, nuestros colaboradores se mantienen alertas a cualquier riesgo.



Durante el año se publicaron:

---

**15 boletines de seguridad de la información, con un porcentaje de apertura de 70%**

---

**11 escenarios de *phishing*, con 12.4% de susceptibilidad**

---

**11 postales a través de Yammer, la red social oficial de Banorte**

---

**Diez pautas en el portal colaborativo interno**

---

**Curso de seguridad de la información obligatorio para todos los colaboradores, el cual concluyeron 99.1% de los asistentes**

---

**Dos talleres contra *phishing***

### Estándares (ISO 27001, PCI)

Durante el año, se llevó a cabo el proceso de segunda vigilancia para la recertificación 2022 de nuestro Sistema de Administración de Seguridad de la Información (SASI), alineado al estándar internacional ISO 27001.

Se certificó lo siguiente:

1. Activos de información críticos de los servicios y aplicaciones de banca electrónica, banca móvil, plataforma de medios de pago, plataformas de transferencia de pagos interbancarios locales, repositorios de datos personales y bases de datos autorizadas por la alta dirección.
2. Operación del proceso de la fábrica FORTSEC y el equipo de respuesta a incidentes (ERI), que incluyó sus activos críticos.
3. Gestión conjunta del fraude electrónico entre las áreas de negocio de GFNorte y la Dirección General Adjunta de Tecnología para cajeros automáticos, banca electrónica y transacciones de tarjeta no presente

Actualmente el alcance del SASI es de seis canales y se pretende incrementarlo en 2022, para incluir el canal de corresponsales —transacciones bancarias.

Asimismo, obtuvimos la recertificación PCI DSS en el proceso de adquirente, ampliando el alcance de la certificación, e iniciamos la certificación para el proceso de banca electrónica, el cual se prevé concluir en 2022.

Como parte de los objetivos estratégicos de seguridad, continuamos con la **certificación PCI DSS en el proceso de adquirente** y expandimos nuestra cobertura para incluir los canales digitales que hacen uso de datos y transacciones con tarjetas, cumpliendo con los más de 400 controles que exige el estándar para la certificación.

### Normatividad y cumplimiento

En GFNorte damos cumplimiento a las leyes y regulaciones, así como a estándares internacionales y mejores prácticas; los principales son los siguientes:

- Disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito (Sección Seguridad de la Información), publicadas el 27 de noviembre de 2018 en el *Diario Oficial de la Federación*
- Disposiciones de carácter general aplicables a las casas de bolsa
- Ley de Instituciones de Crédito
- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares
- ISO 27001: 2013
- PCI DSS (Payment Card Industry Data Security Standard)

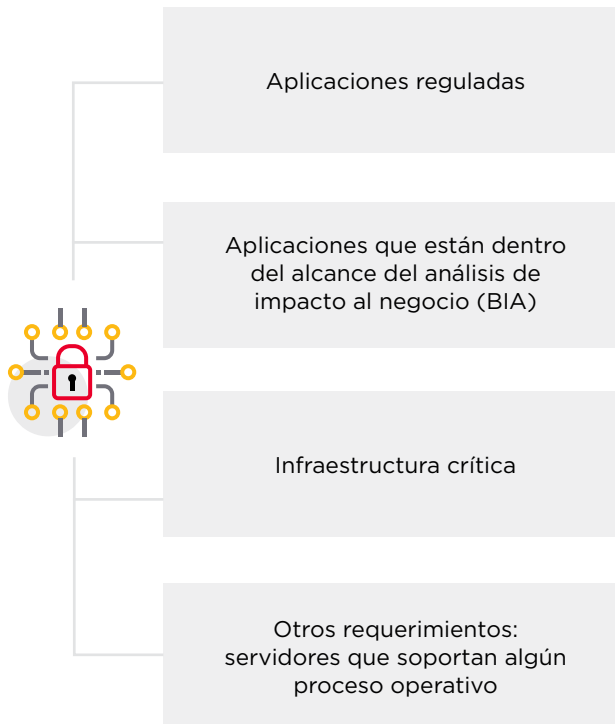
También contamos con un amplio portafolio de políticas y procedimientos de seguridad de la información, en las cuales se define la estrategia de seguridad que se debe cumplir en GFNorte, considerando la regulación externa y las mejores prácticas. Dichas políticas son autorizadas por las áreas de Control y Auditoría del banco, incluyendo al Chief Information Security Officer (CISO) y al Comité de Integridad.

Durante el año, se llevaron a cabo las siguientes acciones:

- 20 pruebas de intrusión a cargo de un consultor externo calificado y 12 de manera interna.
- Más de 49 aplicaciones a nivel código, con escaneos de caja negra y de caja blanca.
- Escaneos mensuales de plataforma a 161 aplicaciones, que abarcaron más de mil servidores de todos los ambientes del banco.

### Seguridad aplicativa

El Programa de Gestión de Vulnerabilidades (PGV) detalla el análisis y las pruebas de vulnerabilidades de la infraestructura tecnológica que soporta los aplicativos críticos. Está integrado por cuatro grupos:



El PGV está alineado a la metodología interna para determinar el nivel de riesgo de las vulnerabilidades, con base en su frecuencia y severidad. Dicha metodología fue actualizada y autorizada por el Comité de Políticas de Riesgos, a fin de establecer con mayor detalle los componentes que inciden en la clasificación de riesgo por tipo de vulnerabilidad.

Para efectos de seguimiento del PGV, mensualmente se evalúa el indicador KRI016, “Vulnerabilidades críticas pendientes de corregir detectadas en los análisis de vulnerabilidades”, establecido en el anexo 72 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Instituciones de Crédito. Los resultados se presentan a los comités de Auditoría y Riesgos, así como al Director General en el informe de gestión mensual del CISO, lo que nos permite obtener apoyo y recursos para reducir los índices de riesgos, cuando así lo ameriten los resultados.

### Border Patrol


El servicio de Border Patrol, que consiste en la revisión de los controles de seguridad a servidores que salen a producción, tiene como objetivo identificar riesgos y controles aplicables de seguridad en nuevos servicios productivos de tecnologías de la información, a través del seguimiento a controles de cambio relacionados con la creación de nuevos servidores. De acuerdo con el proceso de GFNorte, se lleva a cabo el registro, la documentación y comunicación de vulnerabilidades con los equipos responsables de remediación —infraestructura o desarrollo—, se verifica el cumplimiento de la implementación de configuraciones de línea base de seguridad, la instalación y configuración de agentes de integridad o *antimalware* y la conexión de bitácoras de sistema operativo con el correlacionador de eventos que gestiona el Centro de Operaciones de Seguridad (SOC).

**En 2021, se atendieron y validaron alrededor de 500 servidores en el proceso Border Patrol de la plataforma.**

### Gestión de operaciones de seguridad interna



**Seguridad en ATM:** Para reforzarla, durante el año se implementaron controles de seguridad a los equipos y la comunicación que tienen estos con la red del banco. Para ello, se actualizaron agentes de monitoreo de seguridad en más de 9,700 cajeros, se instalaron herramientas de cifrado de discos duros en más de 1,900 unidades, y se adquirieron e implementaron nuevas tecnologías para el cifrado de comunicación entre equipos y la red Banorte.



**Monitoreo de eventos de seguridad:** En GFNorte, el SOC se encarga de monitorear de manera permanente el tráfico de la red y el comportamiento de las diferentes aplicaciones que integran nuestra infraestructura, incluyendo los cajeros automáticos distribuidos en todo el país. También contamos con un equipo de inteligencia de seguridad que realiza la búsqueda proactiva e iterativa de alertas de fraude, así como de amenazas, tanto internas como externas, que pudieran afectar la seguridad de la información.

### Programa de Cibercrisis

Uno de los principales objetivos de este programa es el fortalecimiento de las capacidades de respuesta a incidentes de los equipos que conforman las diferentes líneas de defensa de la Dirección de Cibercrisis. Para ello, hemos realizado 14 cibernsimulacros a lo largo del año, algunos de carácter regulatorio tales como los de Banxico y Swift, que contemplan diferentes escenarios relativos a amenazas locales y globales como *ransomware*, *phishing*, ataque a cadena de suministro y denegación de servicio, entre otros. Lo anterior nos permite identificar e implementar mejoras, así como robustecer nuestros controles de seguridad con la finalidad de hacer frente a una ciber crisis real.

Con el mismo objetivo, se han establecido protocolos de actuación con áreas estratégicas del banco a fin de proporcionar una respuesta coordinada entre los distintos equipos. Para ello se imparten al menos 12 capacitaciones al año —tanto internas como proporcionadas por fabricantes— a los diversos equipos de ciber crisis.

Adicionalmente continuamos con nuestros esfuerzos de colaboración con fabricantes y proveedores críticos relevantes para la organización. Durante el año, se sumaron 27 a este esfuerzo, logrando acuerdos y mejoras en la operación de la tecnología y la seguridad de la información.

### Participación de seguridad en proyectos

Actualmente contamos con un Programa de Entrega de Servicios de Seguridad que asegura la definición e implementación de controles para mitigar los riesgos de los proyectos mediante un proceso eficiente y a través del reforzamiento de los roles y responsabilidades de los diferentes involucrados.

Todo proyecto del área de tecnología en Banorte es categorizado y clasificado para ser atendido dentro del Programa de Entrega de Servicios de Seguridad de la Dirección Ejecutiva de Seguridad de la Información. Al cierre del año, 338 proyectos habían participado en dicho programa.

### Modelos operativos

En aspectos relacionados con nuestra operación diaria, buscamos la estandarización, la mejora continua y la automatización de nuestros procesos de seguridad. Con este fin, diseñamos un método customizado de modelos operativos que incluye los procesos y servicios más relevantes para el área.

De primera instancia, realizamos una evaluación de los procesos y controles, identificando áreas de oportunidad en rubros como eficiencia en automatización, definición de responsabilidades o acuerdo, y maximización del aprovechamiento de tecnologías. Posteriormente diseñamos las mejoras al modelo mediante artefactos estandarizados tales como diagramas de alto nivel, diagramas de flujo de datos, diagramas N2, y matrices RASCI, KPI y SLA, entre otros. A partir de lo anterior, definimos el plan de ejecución, incluyendo indicadores que permitan monitorear el comportamiento y, en su caso, mejorar la ejecución.

Asimismo, buscamos agilizar los procesos y la ejecución. Con base en ello, alineamos algunos modelos operativos a una metodología Agile basada en el marco de trabajo SCRUM.

El inventario actual de modelos operativos incluye 35 iniciativas, de las cuales 30 están en fase de ejecución y monitoreo. Del inventario mencionado, diez modelos se integraron a la metodología Agile y, de ellos, se concluyeron 58 *sprints*; otros 15 están en proceso y 40 en fase de planeación.

Hemos realizado 14 cibernsimulacros a lo largo del año, algunos de carácter regulatorio tales como los de Banxico y Swift, que contemplan diferentes escenarios relativos a amenazas locales y globales.

**Durante 2021, no se registraron filtraciones de datos.**

## Privacidad de datos

418-1, FN-CF-220a.1, FN-CF-220a.2, FN-CB-230a.1, FN-CB-230a.2, FN-CF-230a.1, FN-CF-230a.2, FN-CF-230a.3



### Política Protección de Datos Personales

Banorte cuenta con una Política de Protección de Datos Personales que aplica a todas las subsidiarias del grupo. **Esta política señala los deberes y las obligaciones a los que tienen que sujetarse los colaboradores**, especialmente aquellos que por las actividades que desempeñan, recaban, analizan, procesan, almacenan o consultan datos personales sensibles de los titulares —clientes del banco.

Cabe mencionar que esta política se creó a partir de la publicación de la regulación en materia de protección de datos personales en México, la cual ya ha tenido varias actualizaciones considerando mejores prácticas recomendadas por consultores externos y autoridades.

También contamos con la Política del Sistema de Gestión de Datos Personales que describe la estrategia interna para hacer frente a los riesgos de seguridad, amenazas informáticas e incidentes que

podrían atentar contra la confidencialidad, integridad o disponibilidad de los datos personales y dar cumplimiento a la regulación aplicable. Esta política fue creada a partir de los esfuerzos para certificar nuestros procesos en la materia.

### Comité de Protección de Datos Personales

Como parte de nuestro compromiso con la protección de datos personales, en octubre de 2017 se formó el Comité en Protección de Datos Personales, el cual está integrado por diversas áreas interdisciplinarias. **Su objetivo es analizar, evaluar, prever riesgos y emitir resoluciones sobre la protección de datos personales**, a través de la planeación, el monitoreo, la revisión de políticas, procedimientos, estrategias y mejora continua relacionados con la protección de datos personales, así como actividades que fomenten la cultura de protección de datos personales, buscando privilegiar los intereses de los titulares y su privacidad, reglas internas y regulación externa.

### Atención a requerimientos de autoridades

Se realiza previa solicitud mediante un oficio o requerimiento debidamente fundado y motivado de las autoridades competentes y/o mediante resolución judicial en los términos que establezcan las leyes mexicanas vigentes. Los requerimientos son atendidos en tiempo y forma por el área Legal, en coordinación con el área de Control de Disposiciones Regulatorias.

Cabe mencionar que **el alto nivel de madurez de Banorte en la práctica de protección de datos facilita la atención a requisitos de autoridades.**

Durante 2021, se registró una multa que resultó favorable al banco, y otra que se pagó a las autoridades competentes por un monto total de \$7.5 mdp, ambos casos relacionados con reclamaciones relativas a violaciones de la privacidad de datos del cliente correspondiente a asuntos de años anteriores.

### Mecanismos de privacidad de datos

#### Aviso de privacidad

Para Grupo Financiero Banorte, la protección de datos personales se lleva a cabo en apego a la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares y su Reglamento. Los titulares de datos personales, su privacidad y confianza son nuestra prioridad. Por ello, **protegemos sus datos mediante la continua revisión de nuestros procesos de seguridad de la información tanto física como electrónica.** Banorte mantiene en todo momento a disposición de los titulares sus avisos de privacidad en sus páginas de internet, los cuales se actualizan conforme a las necesidades del negocio y en cumplimiento a la regulación aplicable.

La negativa para el uso de datos personales para finalidades secundarias no será motivo para que neguemos los servicios y/o productos a los titulares que lo solicitan o contraten con Banorte. En caso de no desear que los datos sean tratados para finalidades secundarias, los titulares pueden comunicarlo a través de los medios señalados en el aviso de privacidad.

Los datos personales se conservan de acuerdo con los plazos establecidos en las disposiciones aplicables a las entidades financieras en México.

### Cultura de protección de datos personales

**Promovemos una cultura de protección de datos implementando programas de capacitación anuales y de concientización periódica para nuestros colaboradores,** donde también se consideran sanciones para aquellos que incumplan con la normativa aplicable.

Cabe destacar que Banorte forma parte del programa Aliados INAI, enfocado en una cultura por la protección de datos personales, a través del cual se promueve, en conjunto con el instituto antes mencionado, la capacitación en las organizaciones y/o empresas.



El pasado 30 de septiembre de 2021 se obtuvo un certificado en materia de protección de datos personales otorgado por NYCE (Normalización y Certificación NYCE, S.C.) a Banco Mercantil del Norte (número de certificado: REA.EA.01.2015.-01/15-NYCE-CPDP-070) Sistema de Gestión de Datos Personales, por cumplir con los requisitos establecidos en la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, su Reglamento y los Parámetros de Autorregulación en materia de protección de datos personales. El banco tiene un alcance total extenso del certificado, el cual incluye a las áreas que conforman su Comité de Protección de Datos Personales, así como los centros de Contacto y de Datos y Sucursales. Con ello, el Banco refrenda su compromiso de mantener como prioridad la protección de la información de sus clientes. La vigencia del certificado es hasta septiembre de 2023, fecha en la cual Banorte deberá renovarlo. Si desea ver el certificado, consulte:

<https://registro-esquemas.inai.org.mx/>

**Durante 2021, el número de titulares de cuentas cuya información se utiliza con propósitos secundarios fue de 310,249, lo cual representó 3% del total.**

---

# Capital Intelectual

---

La digitalización de nuestros servicios, que ha reducido el tiempo para realizar cualquier tipo de transacción, se ha sustentado en nuestra política de innovación y de centricidad en el cliente. Un Banco en Minutos es un ejemplo de lo que hemos logrado: generarle al cliente experiencias en minutos para cualquier transacción que desee hacer.

## 1,170 sucursales

adoptaron el  
modelo de células

## Mejora en la venta cruzada

para seguros, portabilidad,  
tarjeta de crédito, crédito de  
nómina e inversiones

## Eliminación de archivo físico

en sucursal y custodia



## Experiencia del cliente e innovación

416-1, FS5

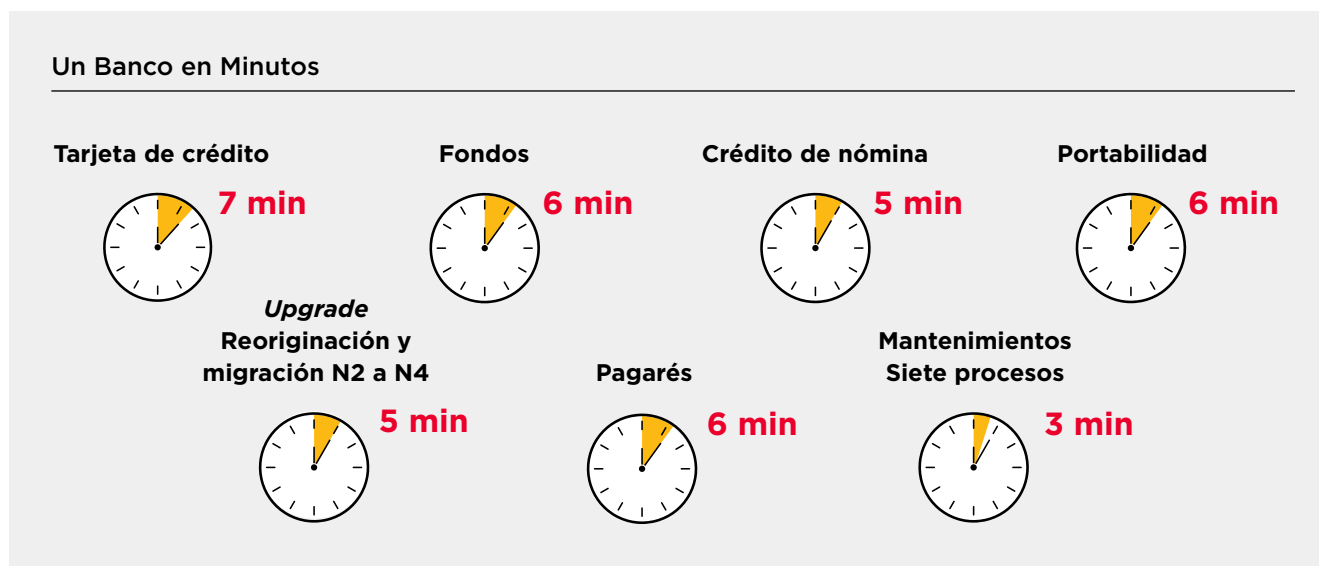
### Banorte, un banco en minutos que va más allá de lo digital

En Banorte, vivimos un proceso integral de transformación, poniendo al **cliente en el centro del diseño, la transformación y la innovación.**

Por ello iniciamos hace más de cinco años la transformación tecnológica que nos permitiera enfocarnos en la experiencia del cliente unificando plataformas, datos y procesos para generar experiencias per-

sonalizadas. Esta arquitectura generaliza el uso de servicios y componentes reutilizables, lo que nos da mayor flexibilidad y conocimiento del cliente para generar experiencias en minutos en cualquiera de nuestros canales físicos y digitales, así como mediante la experiencia omnicanal.

Iniciamos el programa de transformación reimaginando experiencias, procesos internos y uso de la información, dirigiendo y movilizando a la organización hacia donde el cliente desea ser atendido. El resultado de estos esfuerzos es lo que hemos denominado Un Banco en Minutos, en donde los clientes pueden realizar sus transacciones de manera más ágil y siempre segura.



De igual forma, se han registrado varias mejoras en diferentes procesos de la operación, tales como:

- **Proceso *paperless*** con firma biométrica /digital
- **Validación de número celular** por SMS
- **Procesos homologados** de atención al cliente
- **Envío de contratos digitales** por correo electrónico
- **Reducción de tiempos de atención** y mejor experiencia del cliente
- **Venta cruzada** para seguros, portabilidad, tarjeta de crédito, crédito de nómina e inversiones
- **Resguardo de contratos** en expediente electrónico por cualquier canal
- **Sin impresión** ni digitalización de contratos
- **Uso de un solo aplicativo**
- **Validación de identidad** por biometría e INE + huella
- **Visión integral y multicanal** del cliente al completar habilitadores
- **Eliminación de archivo físico** en sucursal y custodia

En paralelo a la transformación tecnológica, construimos la banca que nos permitiría competir generando experiencias personalizadas, omnicanal, con alta usabilidad y de autoservicio, por lo que el punto de partida fue escuchar la voz del cliente para conocer sus necesidades y expectativas e iniciar así la transformación de los procesos y experiencias; una transformación integral construida con el talento de toda la organización.



Este año se consolidó el modelo de transformación en beneficio de los clientes, generando un mayor vínculo emocional con ellos. Esto incrementó el indicador de confianza y seguridad en los diversos puntos de interacción con Banorte.

Generando **confianza** en cada interacción con Banorte...



...orquestando la **experiencia integral** del cliente

## Experiencias digitales

Durante el año se aceleró la adopción digital, fortaleciendo el diseño y la construcción de experiencias al recorrer el viaje del cliente de principio a fin, detallando cada momento de verdad para desarrollar prototipos con la funcionalidad que este espera. Se integraron estudios de neurociencia para entender y conocer sus experiencias y emociones e identificar las mejoras que incrementarían su satisfacción.

Cada experiencia construida se basó en un proceso de pruebas en el laboratorio de experiencia del cliente; se realizaron más de 15,500 pruebas de funcionalidades de banca móvil, sucursales, banca en línea y banca empresarial, entre otras.

Algunas experiencias relevantes que se diseñaron e implementaron gracias al trabajo de las células fueron las siguientes:

### 1. Origenación digital en sucursal

Apertura de cuenta de persona física en las sucursales en solo 11 minutos, de manera 100% digital, incorporando funcionalidades de gran valor y seguridad para los clientes.

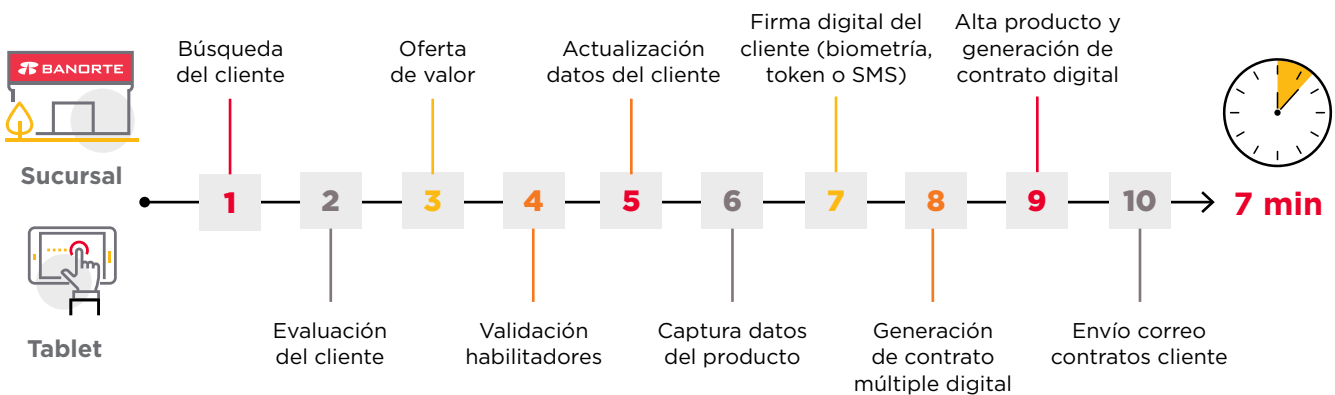
- ✓ Firma biométrica digital
- ✓ Contratos 100% digitales
- ✓ Validación de identidad por biometría INE + huella
- ✓ Venta digital en menos de cinco minutos en sucursales: seguros, nómina, tarjeta de crédito, crédito de nómina, inversiones



### 2. Movilidad en sucursales por medio de una tablet

El nuevo proceso de colocación en sucursal por medio de una tablet ha beneficiado al cliente, no solo en tiempo sino en la experiencia. Hoy nuestros ejecutivos tienen mayor movilidad dentro y fuera de la sucursal para atender las necesidades de productos y servicios de los clientes.

- ✓ Respuesta inmediata en línea sobre la solicitud de crédito del cliente
- ✓ Integración automática del expediente electrónico
- ✓ Autorización biométrica mediante huella dactilar



### 3. Contratación de productos 100% de autoservicio en Banorte Móvil

Manteniendo el compromiso de ofrecer servicios de calidad a los clientes, cuidando en todo momento su salud y su tiempo, en el año ofrecimos experiencias 100% de autoservicio, sin la necesidad de asistir a una sucursal.

Desde su banca móvil, el cliente puede contratar de forma rápida, segura y fácil, productos como tarjeta de crédito, crédito de nómina, inversiones, pagaré a plazos, seguros, apertura de cuentas, así como recibir ofertas y promociones personalizadas.

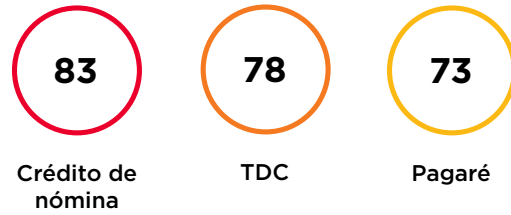
### 4. Rediseño de Banorte Móvil

Sin duda, la centricidad en el cliente, el codiseño de experiencias cliente/banco y el trabajo colaborativo en las células, sumado al esfuerzo y la dedicación, fueron factores que contribuyeron al lanzamiento del rediseño de nuestra aplicación Banorte Móvil, transformándola en una versión aún más intuitiva, fácil y rápida de operar. Entre sus funcionalidades destacan las siguientes:

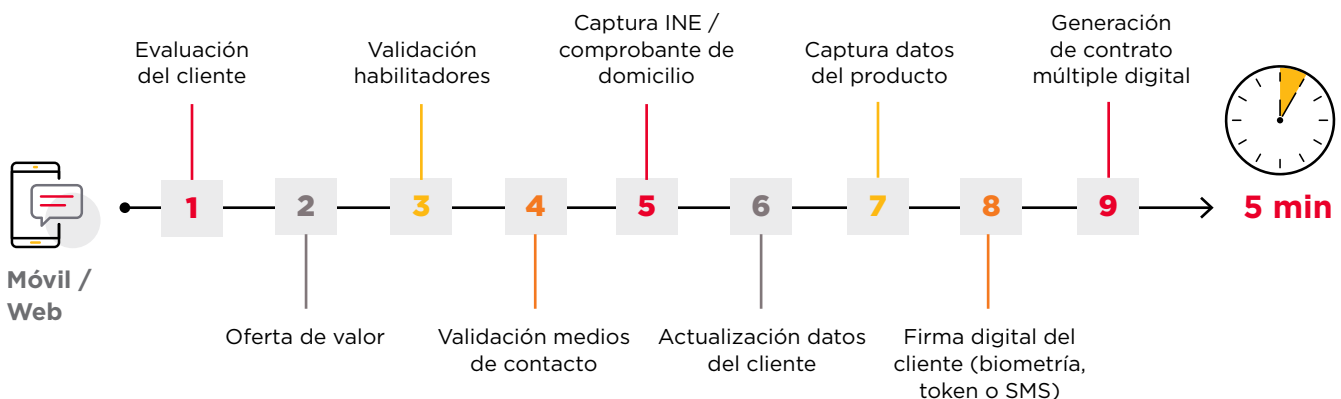
- ✓ Apple Pay
- ✓ Retiro de efectivo en cajeros automáticos sin el uso del plástico
- ✓ Seguimiento en la entrega de tarjeta de crédito
- ✓ Alta de aclaraciones
- ✓ Módulo en línea para contratar productos

Estas experiencias son muy valoradas por los clientes, por lo que **el NPS de contratación digital creció +11 puntos durante 2021.**

### NPS de contratación digital en Banorte Móvil



Transformamos nuestra aplicación **Banorte Móvil**, en una versión aún más intuitiva, fácil y rápida de operar.



La aceptación de nuestros clientes para la nueva versión rediseñada se reflejó en un NPS superior a 80 puntos a tan solo dos meses de su liberación, con un incremento en el sentimiento de sorpresa y felicidad. Con ello logramos una adopción rápida, apalancada por las estrategias realizadas en las sucursales para la transición con nuestros clientes.

**Banorte Móvil privilegió la **velocidad y facilidad de uso**, aspectos de mayor impacto en la experiencia y la confianza en la banca móvil.**

**5. Nuevo modelo de atención en sucursal**

En el año dimos voz a nuestros colaboradores de sucursales implementando el modelo de trabajo de las células en las 1,170 sucursales.

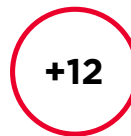
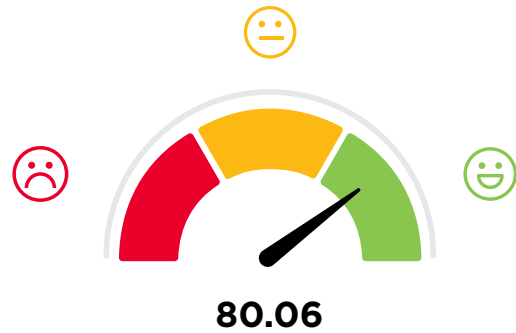
Las células de sucursal fomentan un conocimiento permanente del mercado, los competidores, los productos, las necesidades y expectativas de los clientes, lo cual permite definir estrategias y tácticas locales que rentabilicen a la sucursal y nos diferencien de la competencia.

La red de sucursales interactúa todos los días con miles de clientes en todo el país. Nuestros colaboradores son quienes mejor conocen a los clientes y sus necesidades y, con su voz, aceleramos el ritmo y el rumbo de la transformación de los procesos y las soluciones. Durante el año, las sucursales generaron más de 4,700 estrategias locales.

Uno de los beneficios de las nuevas células en sucursal se vio reflejado en la mejora de los dos aspectos más relevantes en la experiencia del canal: el tiempo de espera y la empatía y el conocimiento del ejecutivo en el servicio.

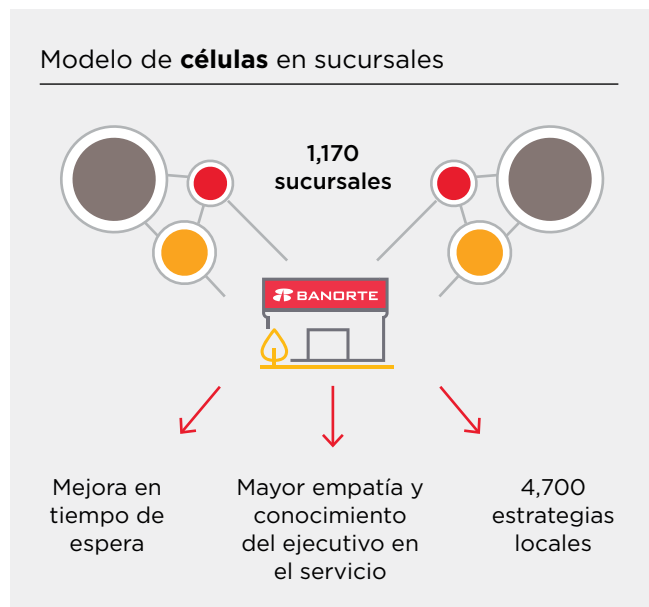
Gracias a las innovaciones para seguir cuidando la experiencia de nuestros clientes durante la pandemia, liberamos el nuevo modelo de atención en sucursales a través de los turnos generados vía WhatsApp, lo que evitó filas de espera y permitió administrar el tiempo del cliente, produciendo un alto impacto en las emociones positivas. El número de turnos emitidos vía WhatsApp superó los 27 millones.

**NPS Banorte Móvil**

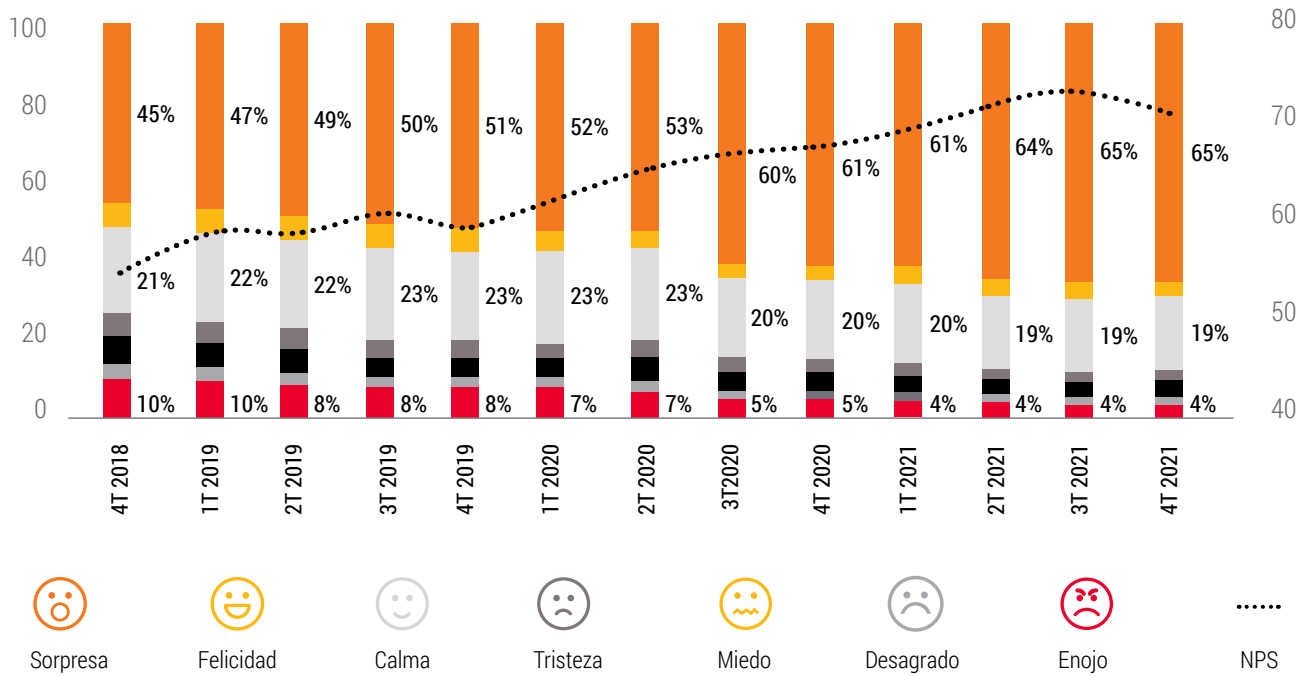


de mejora en la experiencia en operaciones monetarias

Cada una de las sucursales ejemplifica un **proceso de liderazgo**; a cada sucursal se le asigna un mercado, se le equipa con una serie de elementos tecnológicos, estructurales y comerciales, pero el corazón se equipa con un grupo de personas.



### NPS versus emociones en el canal de sucursales



También impulsamos la innovación con la implementación del piloto del robot de Banorte en sucursales, con la finalidad de probar su aceptación e interacción con los usuarios, para posteriormente integrarlo a Watson como un canal más.



**El robot podrá asesorar al usuario en diversos temas de productos y servicios, eliminando presión a la sucursal e impulsando su conversión a centro de negocios.**

**6. Nuevo modelo de servicio para la reposición del plástico de tarjeta de débito**

Este año, innovamos la reposición del plástico de la tarjeta de débito. Sin necesidad de acudir a una sucursal, el cliente puede hacerlo en el momento en que lo necesite en las tiendas de conveniencia. Esta nueva experiencia ha generado gratas sorpresas en los clientes.

**7. La mejor tarjeta de crédito del mercado**

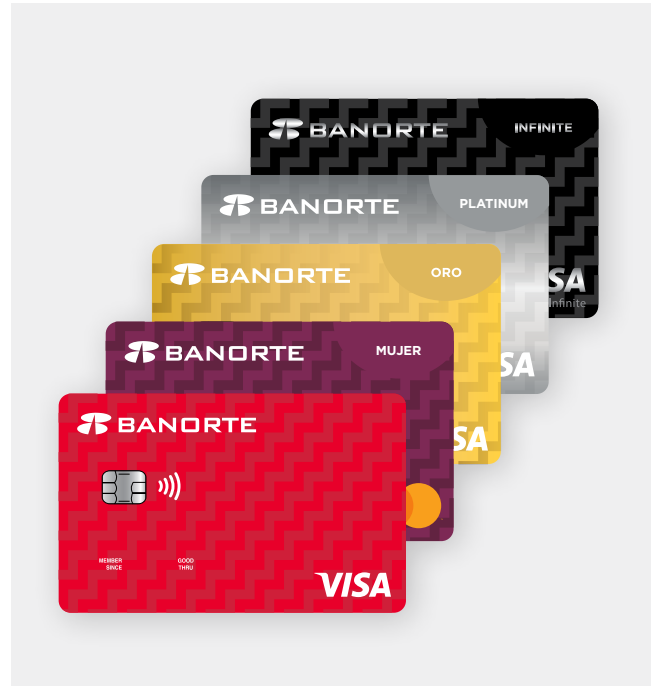
Gracias a la transformación y mejora permanente de nuestros procesos y experiencias, este año logramos diferenciarnos de la competencia en el producto de tarjeta de crédito. La entrega y activación inmediata de la tarjeta de crédito, así como las promociones y el programa de redención de puntos, son algunos de los atributos más valorados por los clientes.

El NPS de las tarjetas Banorte la posicionó como **la # 1 a nivel bancario en 2021, 7 puntos arriba de la competencia.**

Fuente: Bain, Estudio competitivo 2021 baseline 2020 vs. 4Q 2021.



Fuente: Bain, Estudio competitivo 2021 baseline 2020 vs. 4Q 2021.



**8. Programa de apoyo en créditos**

La fortaleza y facilidad de adaptación a los cambios de las células hizo posible que se reaccionara rápidamente construyendo programas de apoyo para los clientes, escuchando su voz y definiendo estrategias internas para apoyar el crédito y su recuperación. Se construyó un modelo de propensión adecuado a la emergencia por pandemia y, como resultado, la cartera vencida se redujo de manera significativa con relación a lo proyectado. Como resultado de esa cercanía con los clientes, estos mantuvieron su lealtad con Banorte.

El sistema de voz del cliente, medido con el NPS, es un motor de cambio que integra más de 15 millones de *feedbacks*. Con programas de inteligencia artificial, se ha identificado el sentimiento de los clientes medido en siete emociones generadas en los diferentes puntos de interacción. Esto ha permitido detectar áreas de oportunidad para transformar y mejorar los procesos.

### Crecimiento de NPS de canales

(2020 vs. 2021)



\*El rediseño de la aplicación móvil generó un crecimiento de +12 puntos en relación con la versión anterior.

### NPS de Banorte en segmentos estratégicos

(2020 vs. 2021)



GFNorte, a través de la Dirección General de Experiencia del Cliente e Innovación desarrolló nuevas tecnologías que permitieron **implementar prototipos en tecnología blockchain** para funcionalidades como transferencias o certificación de documentos digitales, a fin de **mejorar la seguridad en los procesos para los clientes**.

Como parte de un proceso de mejora continua en beneficio de nuestros clientes, seguimos enfocando nuestros esfuerzos en cuatro ejes principales:



1

**Automatización** de procesos



2

**Optimización** de tiempos de atención en **omnicanalidad y multicanalidad**



3

**Configuración** de nuevos componentes para incrementar funciones de negocio



4

**Reutilización de la arquitectura** basada en componentes del Front/NBA por otros sistemas del banco

## Analítica

Durante el año, GFNorte, a través de la Dirección General Adjunta de Analítica, enfocó sus esfuerzos en profundizar el conocimiento del cliente con el propósito de generar estrategias comerciales personalizadas, así como en optimizar la gestión y expansión de la red de sucursales. Se incorporaron nuevas herramientas de analítica avanzada para microsegmentar

a los clientes de banca personal y pymes, así como para predecir su comportamiento. Lo anterior, y la colaboración con diversas áreas del grupo financiero, permitió desplegar ofertas con un mayor grado de personalización en los diversos canales, lo cual se ha traducido en una relación de negocios más profunda con nuestros clientes.

El mayor entendimiento de los clientes se ha apalancado en cuatro vertientes principales:



Esto ha sido instrumental para proponerles ofertas adecuadas en cuanto a precio, oportunidad y servicio, contribuyendo a la generación de valor tanto para el cliente como para el banco. En particular, el desarrollo de modelos analíticos, microsegmentaciones de comportamiento y análisis sobre el valor del cliente, han

permitido generar estrategias proactivas para retener a clientes con riesgo de abandono y reconocer a clientes de alto valor. Además, en coordinación con el área de Experiencia del Cliente, se han producido indicadores para medir el valor generado por un buen servicio, así como el valor que se pierde por malas experiencias.

Por otra parte, el equipo de Analítica desarrolló indicadores que incorporan información de las sucursales, incluyendo sus recursos y las características del micromercado, a fin de medir su eficiencia en la captación de clientes nuevos y el desarrollo de los actuales. Esto nos ha permitido determinar qué sucursales tienen áreas de oportunidad en su gestión, cuáles requieren mayor inversión y cuáles necesitan reubicarse. El análisis del micromercado, combinado con el conocimiento de los directores territoriales y las condiciones macroeconómicas de cada región, también han permitido identificar áreas favorables para abrir nuevas sucursales con un alto potencial de ser rentables.

**Se incluyeron microsegmentos sobre las características y el comportamiento de los clientes de las sucursales, para permitirles focalizar sus estrategias comerciales e impulsar la rentabilidad.**

Por último, el equipo de Analítica colaboró con el equipo de Riesgos y Cobranza para desarrollar diversos modelos de acompañamiento para clientes cuyo perfil de riesgo podría verse afectado por la crisis registrada en el país.

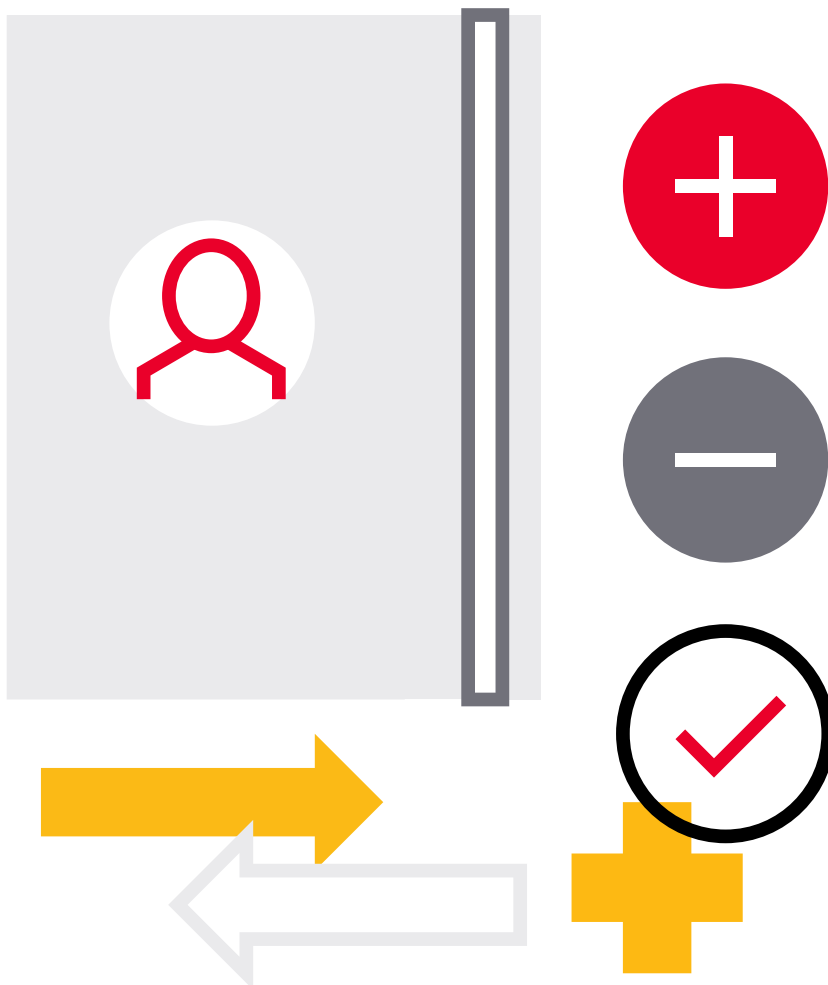


---

# Capital Humano

---

Valoramos a nuestros colaboradores como un capital de medular importancia, siempre dispuestos a adaptarse a los cambios que ha exigido esta nueva realidad, por lo cual procuramos ofrecerles una cultura y un clima laboral que respondan a sus expectativas, así como talleres y cursos que promuevan su crecimiento personal y laboral.



**58%**  
de colaboradores  
trabajaron en  
modalidad híbrida  
y remota

**4,058**  
promociones  
(51% mujeres y  
49% hombres)

**\$164 mdp**  
en inversión en  
capacitación

## El valor de la persona

2-7, 2-8, 405-1, FN-IB-330a.1, FN-AC-330a.1

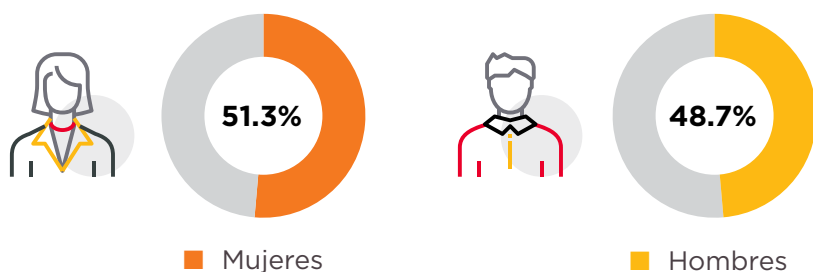
Para Banorte lo más importante son sus colaboradores, por lo que durante el año nos enfocamos en cuidar su salud física y emocional. Ante un entorno cambiante e incierto, supimos adaptarnos a nuevas formas de trabajo bajo condiciones muy distintas a las que teníamos antes de la pandemia.

Sabemos que el mercado y el ámbito de las organizaciones seguirá transformándose, por lo que el futuro laboral presenta varios retos: brindar opciones que permitan capitalizar los aprendizajes obtenidos durante la pandemia como la flexibilidad y las habilida-

des digitales, así como nuevas formas de colaborar y liderar equipos de trabajo híbridos.

Aprendimos a hacer un mejor uso de la tecnología, perdimos el miedo a comunicarnos de forma virtual y encontramos la manera de mantener la cercanía con nuestros colaboradores aun en la distancia. Estas nuevas formas de trabajo nos llevaron a desarrollar nuevas habilidades, a ser más empáticos pero, sobre todo, a ser más resilientes y adaptables. Esta es la manera como trabajamos con nuestro personal durante 2021:

### Plantilla laboral



**30,667 colaboradores** en total, **99.1%** son de nacionalidad mexicana.

### Plantilla laboral por rango de edad y género

Edad	2020			2021		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
< 30 años	5,859	5,365	11,224	5,572	5,083	10,655
30 - 50 años	8,074	7,371	15,445	8,790	7,967	16,757
> 50 años	1,136	1,600	2,736	1,370	1,885	3,255
Total	15,069	14,336	29,405	15,732	14,935	30,667
Total	51%	49%	100%	51%	49%	100%

### Plantilla laboral por categoría y género

Categoría	2020			2021		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Dirección	145	565	710	152	547	699
Mandos medios	3,167	4,240	7,407	3,642	4,569	8,211
Operativos	11,757	9,531	21,288	11,938	9,819	21,757
Total	15,069	14,336	29,405	15,732	14,935	30,667
Total	51%	49%	100%	51%	49%	100%

### Nueva ley de *outsourcing*: Implicaciones y medidas en respuesta a la regulación

El pasado 24 de abril de 2021 entró en vigor la nueva ley sobre subcontratación laboral en México, cuyos cambios se enfocaron en regularizar la contratación de personal externo a través de un tercero, buscando garantizar que estos trabajadores reciban todas las prestaciones que marca la Ley Federal del Trabajo. Por ello, en Banorte llevamos a cabo diversas iniciativas para cumplir en tiempo y forma con todas las indicaciones que se emitieron.

Empresa	Diciembre 2020				Diciembre 2021			
	Planta	Honorarios	Outsourcing	Total	Planta	Honorarios	Outsourcing	Total
Banorte	21,952	-	-	21,952	25,766	-	-	25,766
Seguros y Pensiones	126	2	-	128	1,627	2	-	1,629
Afore	3,140	1	234	3,375	3,272	-	-	3,272
Total	29,756	6	286	30,048	30,665	2	-	30,667

### Clima y cultura laboral, productividad con flexibilidad

401-1

Uno de los desafíos más importantes durante la pandemia fue desarrollar entornos de trabajo saludables, equipos de trabajo resilientes, colaboradores motivados y conectados que permitieran seguir asegurando los resultados de la organización, al margen de su función y de que laboraran de manera presencial o remota. En este sentido, y capitalizando los aprendizajes obtenidos durante la pandemia, se implementó una nueva forma de trabajar de tres esquemas, lo que le dio mayor autonomía a cada área: presencial, híbrido y remoto. Para los colaboradores en sitio aseguramos entornos seguros, con estrictos protocolos de salud y para quienes creamos los Centros de Colaboración.

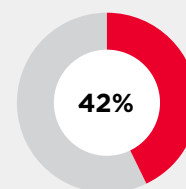
#### Distribución de personal por esquema



Presencial

**Personal esencial en oficina**  
Puestos críticos seleccionados por contraloría y colaboradores con menos de un año en la organización

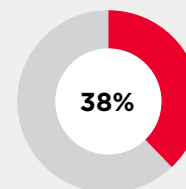
Plantilla presencial  
**4,827**



Híbrido

**Flexibilidad - Oficina - Casa**  
Negocio, *staff*, producto, TI, operaciones, soporte

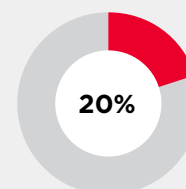
Plantilla híbrida  
**4,252**



Remoto

**Trabajo a distancia**  
Roles consensados con responsables de negocio

Plantilla remota  
**2,253**



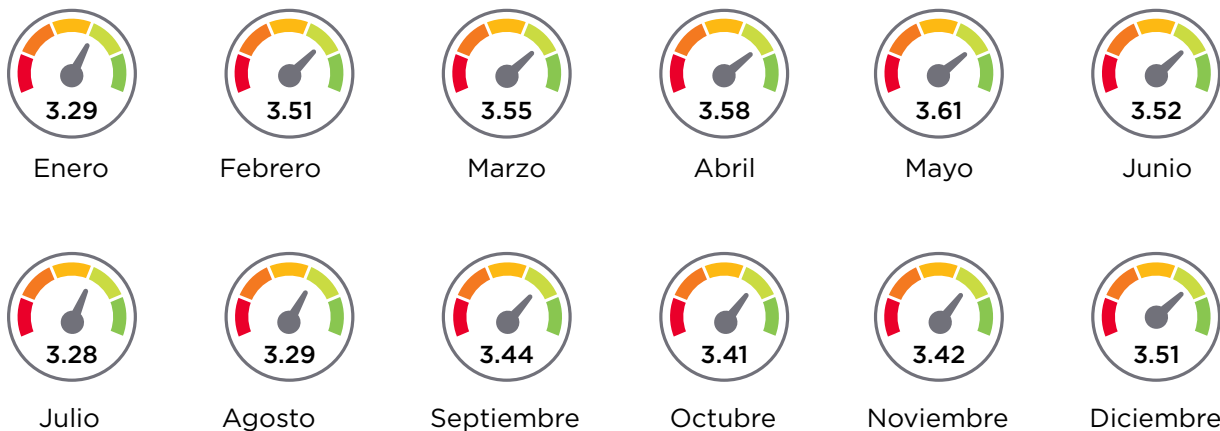
Dadas las circunstancias, la imagen cambió en los Centros de Colaboración pues la ajustamos a un código de vestimenta más cómodo.



**Los Centros de Colaboración son espacios de trabajo flexibles con servicios ágiles y tecnología para asegurar la disponibilidad de estar conectados e interactuar con los equipos de trabajo, tanto en sitio como en trabajo remoto.**

**Clima organizacional**

A lo largo del año se aplicaron pulsos mensuales para medir el compromiso y estado anímico de los colaboradores, a fin de evaluar situaciones o factores de riesgo que afectaran su bienestar, lo cual nos dio oportunidades para la operación o productividad del negocio. El resultado de estos ejercicios se muestra a continuación:



Los colores representan la escala de medición del 1 al 5, donde uno (rojo) es lo más bajo y 5 (verde) lo más alto. Estos velocímetros fueron determinantes para monitorear el estado anímico de cada colaborador y, a su vez, activar contenidos en Banorte Contigo relacionados con las causas o motivos de preocupación que afecten su salud mental.

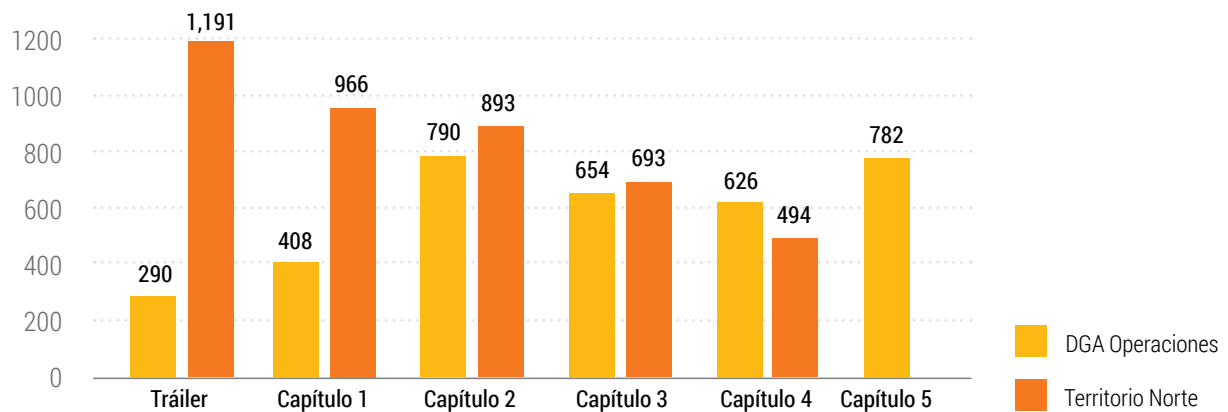
### Cultura organizacional

Como parte del plan para la confirmación de una cultura ganadora, buscamos fortalecer de forma proactiva comportamientos éticos y responsables con apego a nuestras normas y valores.

Es por ello que se desarrolló la primera miniserie titulada *Nuestro código*, donde valores como integridad, confianza, respeto y lealtad son protagonistas de la historia, con la cual esperamos fomentar comportamientos y conductas que permitan seguir consolidando éxitos alineados a nuestra visión de ser un gran aliado para crecer fuerte con México.







A continuación, mostramos los resultados de dos pilotos efectuados durante este año:

Dirección	Plantilla	Participación en Yammer	Participación en BizFit	Aprendizaje
DGA Operaciones	1,269 mayo 2021	Miembros: 1,186 Porcentaje: 93%	Usuarios: 991 Porcentaje: 78%	Conocimiento previo: 79% Aprendizaje: 93%
Territorio Norte Banca Comercial (en curso)	2,411 octubre 2021	Miembros: 2,092 Porcentaje: 90%	Usuarios: 1,855 Porcentaje: 77%	Conocimiento previo: 75% Aprendizaje: 89%



De igual forma, continuamos fortaleciendo los contenidos de nuestra plataforma Banorte Contigo, la cual se consolidó como el canal para la evolución de nuestra cultura, al promover prácticas, actitudes y habilidades que nos fortalezcan para hacer frente a los retos del entorno actual, sirviendo como un mecanismo de comunicación y acompañamiento a nuestros colaboradores desde el inicio de la pandemia.

**Calendario Banorte Contigo**

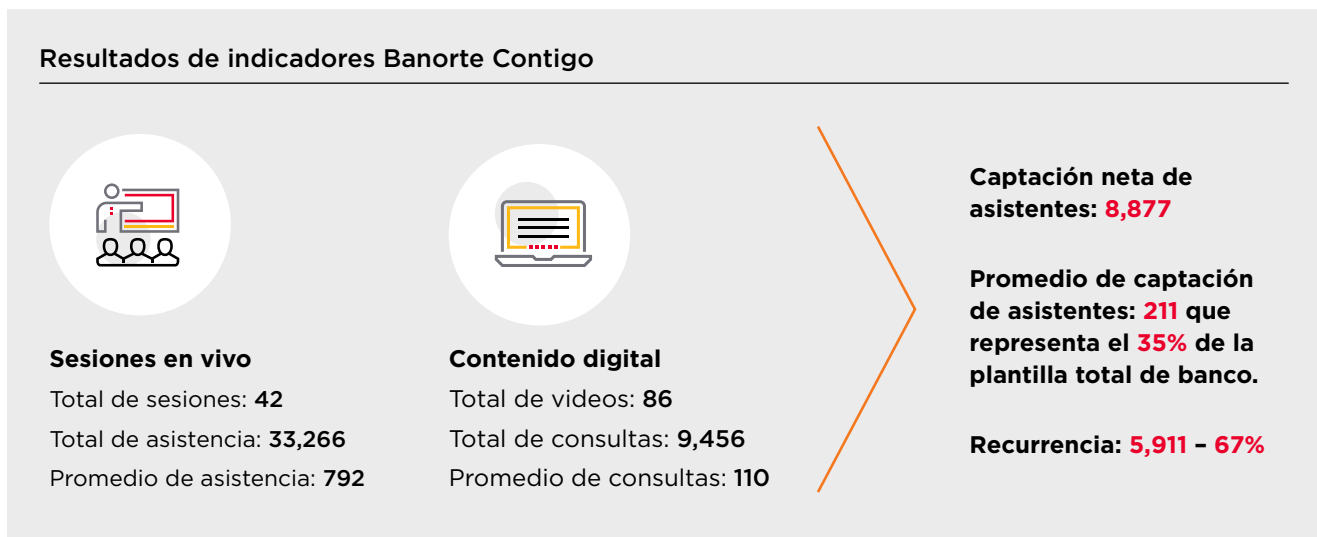
	 01 Enero	 02 Febrero	 03 Marzo	 04 Abril	 05 Mayo	 06 Junio
Charla con líderes			Carlos Hank González			
Sesiones con talento interno			■ Gestión efectiva de equipos	■ Gestión efectiva de equipos en un entorno retador		
Sesiones Sistema Integral de Salud		■ Todo lo que debes saber sobre la vacuna	■ Covid-19 Presente y futuro	■ Elige una vida saludable	■ Charla con los epidemiólogos ■ Vida saludable	■ Mitos y realidades de dietas y ejercicios milagro ■ Cómo evitar la fatiga laboral
Sesiones con especialistas y material gráfico y digital	■ Prácticas y herramientas para la gestión efectiva de tu equipo	■ Tus decisiones construyen ■ La neta está en tus manos	■ Por qué son inteligentes los objetivos SMART	■ Acepta el reto: ¡Estoy donde quiero estar! ■ Hoy decido cuidarme	■ Sé el más efectivo y administra tu tiempo ■ Juntas virtuales eficaces	■ Comunicación asertiva en equipos híbridos ■ 1 año más viejos, 10 veces más fuertes
Extra				Reto: Acepta el reto: ¡Estoy donde quiero estar!		Video de aniversario Banorte Contigo

- Motivación y desempeño
- Cultura digital
- Entornos positivos y bienestar integral
- Nuevos esquemas de trabajo
- Compromiso laboral
- Diversidad e inclusión

Durante el año tuvimos sesiones en vivo y generamos videos y material digital en torno a seis ejes temáticos: entornos positivos y bienestar integral, compromiso laboral, motivación y desempeño, nuevos esquemas de trabajo, cultura digital y diversidad e inclusión.

	07 Julio	08 Agosto	09 Septiembre	10 Octubre	11 Noviembre	12 Diciembre
<b>Charla con líderes</b>	Dr. Juan Carlos Muñoz	Dr. Juan Carlos Muñoz				
<b>Sesiones Sistema Integral de Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lo último sobre covid-19 en voz de los expertos</li> <li>■ Descubre y crea una mejor versión de ti de forma saludable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tú por mí, yo por ti: cuídate, cuídame</li> <li>■ La pandemia desde la trinchera</li> <li>■ Hoy más que nunca cuida tu salud, mejora tu sistema inmune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recomendaciones para el regreso a clases</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué es y cómo detectar oportunamente el cáncer de mama?</li> <li>■ Riesgos relacionados con tu peso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La evolución de la pandemia y la nueva normalidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cuarta ola, variante ómicron</li> <li>■ Tips para mantenerte en forma aun en diciembre</li> </ul>
<b>Sesiones con especialistas y material gráfico y digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mentalidad de crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Previendo el desgaste laboral</li> <li>■ Aumenta tu motivación y reduce el riesgo de contagio en esta pandemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abraza el cambio con agilidad</li> <li>■ El futuro es hoy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <i>Mindsets</i> que habilitan la innovación</li> <li>■ Colaboración y equipos híbridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Equipos innovadores y organizaciones digitales</li> <li>■ Finanzas personales: aguinaldo</li> <li>■ Día Internacional para la Eliminación de la Violencia contra la Mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Intenciona tu año y enciende tu potencial</li> <li>■ Qué historia te quieres contar en 2022</li> </ul>
<b>Extra</b>	Reto: Cómo conservar tu energía durante la jornada laboral	Podcast: Juntas efectivas sí pero... juntitis, no	Campaña CC y BC: Tú por mí, yo por ti (videos cortos)	Reto: <i>Mindsets</i> que habilitan la innovación		Sesión ¡Sorpresa! Banorte Contigo es por ti y para ti

Los resultados de participación en el programa y de consulta del material digital generado reflejaron el interés de los colaboradores en los contenidos compartidos. Incrementamos la asistencia total 30%, y 116% la consulta del material digital del programa en relación con 2020.



La captación neta se refiere a quienes han asistido por lo menos a una de nuestras sesiones. Esto significa que durante el año llegamos a 32% de los colaboradores del banco, lo cual refleja el gran impacto del programa. Además de los datos cuantitativos, a partir de entrevistas y grupos focales, identificamos que los colaboradores de Banorte perciben al programa como parte de la propuesta de valor al empleado.

### Rotación

Un tema de vital importancia en Banorte es tener una reducida rotación de personal, ya que esto significa cuidar a la mayor fortaleza de nuestra organización, tanto en términos de gasto operativo, productividad y, por supuesto, de cultura de la empresa. Por ello los

programas para fortalecer la cultura laboral, la flexibilidad, el ambiente de trabajo, la equidad de género, así como la igualdad en capacitación y compensación en todos los niveles jerárquicos de la institución son prioridades para la alta dirección.

Es importante también mencionar que este indicador es principalmente reflejo de la rotación deseada, el cual representa la proporción de colaboradores desvinculados del grupo por diferentes motivos. Cabe destacar que el centro de atención a clientes tiene el mayor índice de rotación, debido a la naturaleza de las funciones y el perfil requerido. No obstante, se han implementado planes de desarrollo para que este personal pueda continuar su carrera en otras áreas de la institución.

Subsidiaria	2020			2021		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Banco	12.0%	14.0%	13.0%	16.13%	19.24%	17.66%
Afore	28%	33%	30%	26.74%	28.67%	27.54%
Seguros y Pensiones	3.8%	5.3%	4.5%	3.61%	4.06%	3.87%

## Diversidad, equidad de género e inclusión

En Grupo Financiero Banorte estamos convencidos de que vivir una cultura diversa e inclusiva es clave para que el talento pueda desarrollarse y ser valorado por sus diferencias. Constantemente buscamos la manera de innovar, de ser competitivos en el mercado, impactar positivamente a nuestros equipos y construir un ambiente laboral en el cual las diferencias nos sumen. Por ello, este año formalizamos nuestro propósito de vivir una cultura diversa e inclusiva, cuyos objetivos clave son los siguientes:

- Cambiar la manera de pensar hacia una mentalidad más inclusiva.
- Fomentar el cambio cultural hacia la equidad de género.
- Hacer partícipes de esta estrategia de diversidad e inclusión a líderes de la organización, para que sean impulsores y promotores en sus áreas y equipos de trabajo.
- Anclar las iniciativas y el enfoque de trabajo en el pilar estratégico de atraer al mejor talento con enfoque de género, diversidad, equidad e inclusión.

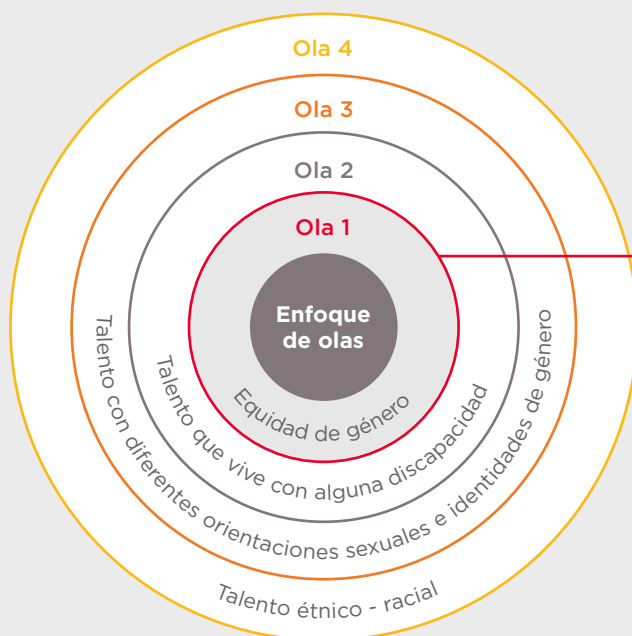
Con estos objetivos, en GFNorte se instauró el Subcomité de Diversidad, Equidad e Inclusión como un órgano colegiado, intersectorial e integrado por diferentes áreas del banco, con el cual se busca transversalizar el enfoque de equidad e inclusión en la institución.

Este comité responde a los esfuerzos graduales que se han gestado en el grupo, entre los que destacan la adhesión de GFNorte al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres de ONU Mujeres, así como el reconocimiento de Bloomberg Gender Equality Index.

En Banorte contamos con un conjunto de prácticas e iniciativas para identificar y brindar igualdad de oportunidades a los grupos diversos de nuestra plantilla laboral, con la intención de reconocer, valorar y respetar sus contribuciones. A través de la Estrategia de Diversidad e Inclusión, creamos una cultura que impulsa la innovación, el crecimiento y la competitividad de nuestra plantilla diversa.

El plan de trabajo se llevará a cabo en diferentes olas, durante 2022 nos enfocaremos en lo siguiente:

### Enfoque de olas 2022-2025



#### Ola 1 - Equidad de género

La primera ola está enfocada en abordar el tema de equidad de género y empoderamiento femenino, con el propósito de centrar los esfuerzos y la atención del equipo de trabajo en adoptar mejores prácticas y una cultura paritaria en términos de género.

## Plan Ola 1 Equidad de género

1

### Análisis y priorización

10 semanas  
Octubre 2021 - Febrero 2022

- Definición y estructura del Subcomité DEI
- Tema de análisis: “La mujer en México y en el sector financiero”
- Análisis sobre el potencial del talento
- Demografía en Banorte
- Pulso Mujeres

2

### Liderazgo incluyente y sensibilización

16 semanas  
Febrero - Mayo 2022

- Priorización de iniciativas clave y mapa de implementación de corto y mediano plazos
- 4 talleres de liderazgo incluyente a grupos de interés clave
- Evento de formalización de compromiso ejecutivo por la equidad de género y la inclusión

3

### Diseño y despliegue del plan

14 semanas  
Junio - Agosto 2022

- Pulso adopción al cambio de equidad de género
- Definición de la Red de Agentes de Cambio y plan de comunicación
- Informe y evaluación integral de resultados de Ola 1 Equidad de género

Asimismo, formamos parte del Comité de Diversidad e Inclusión de la Asociación de Bancos de México, cuya finalidad es estandarizar métricas, procesos, procedimientos e iniciativas a nivel gremial en materia de diversidad e inclusión; también participamos en mesas de trabajo conjunto con el Consejo Consultivo Empresarial.

### Target Gender Equality del Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Esta iniciativa ofrece a las empresas la oportunidad de profundizar en la implementación de los Principios de Empoderamiento de la Mujer y fortalecer su contribución al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5.5, que exige la igualdad de representación, participación y liderazgo de las mujeres en los negocios a nivel mundial. Es una guía de planificación de acciones que ayudará a las empresas participantes a trazar prioridades estratégicas para impulsar el progreso y hacer realidad la igualdad de género.

Este programa toma como punto de partida la herramienta Análisis de Brecha de Género (conocida como WEP).

Banorte forma parte de las 25 empresas mexicanas adscritas a este programa desde 2020 y los principales temas que se trabajan para establecer metas concretas a 2030 son:

- incrementar el porcentaje de mujeres en el Comité de Dirección.
- incrementar el porcentaje de mujeres en alta dirección.
- reducir la brecha salarial.
- capacitar en temas de diversidad e inclusión a colaboradores Banorte.
- realizar censo de población interna con perspectiva de género, diversidad e inclusión.

Asistimos a diferentes mesas de trabajo para darle continuidad a las guías y lograr establecer metas estratégicas para 2025.

### Índice de Equidad de Género de Bloomberg

GFNorte fue seleccionado como una de las cinco compañías mexicanas incluidas en el Índice de Equidad de Género de Bloomberg. Por quinto año consecutivo, Bloomberg reconoció nuestro compromiso de avanzar en materia de equidad, al ser parte de las 325 firmas a nivel mundial comprometidas con la transparencia en el reporte con perspectiva de género.

### Iniciativas internas para la equidad de género

Durante el año, a través de la Dirección General de Administración de Riesgos y Crédito, se llevaron a cabo dos iniciativas dirigidas a todo el personal femenino; el objetivo fue brindar experiencias positivas de desarrollo personal y profesional. Estas iniciativas consistieron en lo siguiente:

- Minimagazine *Mujer Ejecutiva*. Se publicaron 12 ejemplares en entrega mensual, con temas como enfoque en desarrollo personal, liderazgo e inteligencia emocional, así como recomendaciones de hábitos saludables.
- Historias que Inspiran. Impartimos cuatro conferencias a cargo de cuatro de nuestras directoras, quienes nos compartieron las experiencias personales y profesionales que las llevaron al puesto que ocupan. Nos permitieron conocerlas más desde esas dos directrices. De ahí el nombre de las conferencias, que buscaron inspirarnos a seguir creciendo tanto en lo laboral como en lo personal.



Asimismo, la Dirección General de Desarrollo de Negocios Digitales contribuyó con diferentes iniciativas:

- Durante el mes de marzo, el Mes de la Mujer, se llevaron a cabo las siguientes actividades:



### Pláticas Compartiendo con...

Entre las actividades para conmemorar el mes de la mujer en marzo 2021 dos mujeres líderes impartieron pláticas en la Dirección General.

A partir de una votación interna en una encuesta en vivo durante la sesión plenaria de la dirección, el 5 de marzo, se eligieron las tres mujeres con más votos para llevar a cabo esta plática. La plática consistió en responder dos preguntas cada una, enfocadas en diversos temas como la inspiración laboral que han tenido, a qué atribuyen el éxito, qué debe considerarse una empresa para captar talento femenino y las motivaciones para seguir creciendo. Una vez que se respondieron estas preguntas se le permitió a la audiencia interactuar con ellas y hacerles preguntas enfocadas en la misma línea: su crecimiento profesional, el balance de vida personal y laboral, entre otras.

Ante el éxito de la primera plática, se decidió organizar una segunda. La dinámica fue la misma, empezaron compartiendo aprendizajes y experiencias de temas diversos como trayectoria personal y profesional, recomendaciones de libros o citas, lecciones en la vida, la falta de mujeres en puestos de liderazgo, equilibrio en la vida personal y profesional, cómo alcanzaron el éxito y consejos para mujeres que apenas empiezan su carrera profesional.

### Concurso “Cuéntanos tu historia de éxito”

Con el fin de conmemorar a las mujeres en el mes de marzo, se lanzó una convocatoria a nivel Dirección General para invitarlas a participar en un concurso en Yammer, donde se les pidió que contaran una historia de éxito. Se contó con la participación de siete mujeres que compartieron historias sobre diversos temas en su vida, como su crecimiento profesional y sus logros en Banorte, su trayectoria académica, pérdidas, maternidad y crianza, trabajo desde casa, cuidado de su salud, hábitos y rutinas. Todas son grandes profesionistas y mujeres con una trayectoria de varios años en el banco. Un jurado, conformado por diez colaboradores de diferentes áreas, votó por las tres mejores historias, las cuales se publicaron en la revista mensual interna de la dirección.



En el marco del programa Banorte Contigo, se realizaron dos sesiones principalmente orientadas a temas relacionados con las mujeres.

1. Charla “**Todo lo que debes saber sobre el cáncer de mama**”, abierta a todos los colaboradores y colaboradoras del banco. Contamos con la participación de 723 personas.
2. Sesión “**Relevancia del Día Internacional de la Eliminación de la Violencia contra la Mujer**”, con un especialista de la firma EY y una líder en México sobre este tema. Compartimos con colaboradores y colaboradoras conceptos básicos sobre violencia, violencia de género, cómo identificarla y cómo ayudar a erradicarla. La participación final en esta sesión fue de 730 personas.

### Círculo de Mujeres Banorte

Iniciativa impulsada por la Dirección Ejecutiva de Sustentabilidad e Inversión Responsable desde 2020, con el fin de crear una comunidad específica para el desarrollo y empoderamiento de las colaboradoras Banorte.

Durante el año, decidimos pausar esta iniciativa para alinearla con la Estrategia de Diversidad e Inclusión que se trabaja con Recursos Humanos y la consultoría de un tercero, para comenzar con las iniciativas de equidad de género en 2022.

### Programa de mentorías 30% Club México

30% Club es una iniciativa global para promover la equidad de género. Busca la participación de la mujer en al menos 30% en juntas directivas y *c-suites*. Con 16 capítulos alrededor del mundo, México lanzó su capítulo del 30% Club en diciembre 2020, con el objetivo de alcanzar un mínimo de 30% de representación femenina en todos los consejos y niveles de alta dirección para 2025.

En 2021, decidimos formar parte del programa interempresarial de mentorías, en conjunto con 30% Club México y Moving Ahead, a efecto de potenciar el talento femenino al compartir y aprender de mentores de otras organizaciones, así como desarrollar el liderazgo para fomentar la inclusión de la mujer en los diferentes niveles de la organización.

Participaron 15 *mentees* (subdirectoras de diferentes áreas del grupo) y 15 mentores (directores y directoras de diferentes áreas) quienes programaron sesiones de trabajo uno a uno, para transmitir conocimiento y experiencias y así lograr crear un vínculo tanto personal como laboral fortaleciendo los canales necesarios para promover el desarrollo de mujeres en roles de liderazgo.

Dicho programa tendrá una duración de nueve meses y concluirá en el primer trimestre de 2022.

### Iniciativas Afore

401-3

A principios de marzo, durante la sesión ordinaria del Comité de Inversiones de Afore XXI Banorte, se aprobó participar en la iniciativa Igualdad Salarial y no Discriminación promovida por la Bolsa Institucional de Valores (BIVA). El objetivo es aplicar y mantener los principios de igualdad, no discriminación y todos los valores encaminados a alcanzar la meta de igualdad salarial en las empresas.

Tras la firma-compromiso, creamos el Programa Institucional de Equidad de Género al interior de la Afore, así como un Comité de Equidad de Género como órgano de gobierno de la subsidiaria. Este comité está presidido por el Director General de la Afore y se integra por cinco miembros y un secretario. Si bien el programa engloba diversos objetivos que buscan transformar y fortalecer los procesos internos de la administradora, entre los hitos alcanzados durante 2021 se encuentran:

- Ampliamos el permiso por licencia de paternidad a 84 días naturales por el nacimiento de un hijo y, en el caso de adopción, a 42 días naturales.
- Modificamos el proceso de reclutamiento y selección para hacerlo más inclusivo y libre de discriminación.
- Instauramos un programa de mentoría para desarrollar el talento interno de las colaboradoras, impulsando así su crecimiento personal y profesional.

## Cultura de sustentabilidad

404-1, 404-2, FS4

En GFNorte, la capacitación de nuestros colaboradores es una prioridad y, en materia ambiental, social y de gobierno corporativo (ASG), representa parte fundamental de nuestra estrategia de sustentabilidad para lograr con éxito nuestras iniciativas. En 2021, desarrollamos contenidos orientados a las áreas que interactúan con el área de Sustentabilidad, con lo que se involucró a 2,077 colaboradores durante 3,390 horas.

Tema	Público meta	Número de colaboradores	Horas de capacitación
Residuos	Colaboradores en CDMX que formaron parte del voluntariado ambiental	46	46
Iniciativas de voluntariado	Colaboradores que formaron parte del voluntariado en materia social	43	86
Seminario de sustentabilidad	Banca Patrimonial	188	188
Fondo NTEESG, impartido por Franklin Templeton	Banca Patrimonial	232	232
Banorte Sustentable: Inversión Responsable	Clientes Banca Patrimonial y asesores	313	313
Introducción a la inversión responsable, impartido por PRI	Operadora de Fondos	24	24
Talleres sobre la implementación de los Principios de la Banca Responsable	Sustentabilidad	3	39
Comunidad de práctica de compañías mexicanas para el establecimiento de Science Based Targets initiative (SBTi)	Sustentabilidad	2	56
Inducción a la gestión de riesgos socioambientales	Banca Comercial, Corporativa y Crédito	77	77
El Sistema de Gestión de Riesgos Sociales y Ambientales y la legislación ambiental	Riesgos y Crédito, Mayorista, Banca de Gobierno, Comercial, Productos, Auditoría, Finanzas y Operaciones	1,295	1,295
Edificación sustentable y sistemas internacionales de certificación	Área Técnica Inmobiliaria y Sustentabilidad	40	60
Task Force on Climate-related Financial Disclosures	Innovación, Seguros, Modelos de Riesgo, Apetito de Riesgo, Riesgo de Crédito, Áreas Especialistas y Sustentabilidad	29	1,276

## Sensibilización y comunicación

Tema	Público meta	Número de colaboradores	Horas de capacitación
Comunicados mensuales sobre casos de riesgo socioambiental	<i>Champions</i> de sustentabilidad	98	11

## Semana de la Sustentabilidad

Se llevó a cabo la tercera edición de nuestra Semana de la Sustentabilidad del 13 al 17 de diciembre de manera virtual; a diferencia de los años anteriores, se decidió realizarla en alianza con el Tecnológico de Monterrey.

Por la naturaleza de la alianza, el alcance de la semana se amplió, ya que en años anteriores se dirigía únicamente a colaboradores. Abrirlo a más grupos de interés reforzó nuestro compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Con la finalidad de brindar distintas perspectivas sobre sustentabilidad, contamos con los siguientes ponentes y conferencias:

Título	Ponencia	Representante
Innovación social	Tecnológico de Monterrey	Daniela González <i>Editora adjunta de Stanford Social Innovation Review del Tecnológico de Monterrey</i>
Los cisnes verdes: eventos climáticos extremos y crisis financiera	Tecnológico de Monterrey	Dr. Luis Fernández Carril <i>Coordinador de Sustentabilidad</i>
Hacia una cultura de sostenibilidad	Tecnológico de Monterrey	Natalia García Moreno <i>Gerente de Vivencia en nuestros Valores</i> Martín Sánchez Gutiérrez <i>Especialista en Sostenibilidad</i>
El pavo acabará con el mundo	Grupo Promesa	Fernando Ledezma <i>Coordinador y especialista en Grupo Promesa</i>
Yo sustentable	Initiatives for Sustainable Development ISD	Ana Paula Fernández del Castillo <i>Managing Partner ISD / Independent Director / ESG Specialist</i>

## Embajadores de Sustentabilidad

Seguimos con el firme compromiso de permear una cultura de sustentabilidad dentro del grupo, por lo que nuestros embajadores y *champions* de sustentabilidad son una pieza clave. Durante 2021, trabajamos en la planeación para el reclutamiento y la sensibilización de la nueva generación, así como en la estrategia de difusión para 2022. Al cierre del año, contamos con alrededor de 550 colaboradores distribuidos en la Ciudad de México y Monterrey.



## Desarrollo profesional

401-1, 404-1, 404-2, 404-3

### Número de contrataciones

La atracción de talento nos permite enriquecer nuestros equipos de trabajo buscando impulsar el logro de los objetivos.

Subsidiaria	2021	
	Hombres	Mujeres
Banco	713	583
Afore	468	581
Seguros y Pensiones	27	19
<b>Total</b>	<b>1,208</b>	<b>1,183</b>

### Incorporación de personal

Reconociendo la importancia de incorporar a los nuevos colaboradores, contamos con sesiones ¡Hola! para darles la bienvenida, en las que se les brinda información relevante para un adecuado desempeño de sus funciones y conocimiento general de GFNorte.

A través de sesiones virtuales en vivo dimos la bienvenida a 4,259 colaboradores, con información de diferentes expertos internos sobre temas como filosofía institucional, información financiera, cadena de valor, estructura organizacional, Afore, Banorte Móvil y propuesta de valor, entre otros.

### Número de promociones

En GFNorte es clave el desarrollo de los colaboradores, por lo que se han implementado acciones que impulsen el talento interno. Contamos con un portal donde los colaboradores pueden consultar las vacantes de la institución, lo cual promueve la meritocracia en los procesos de promoción.

El número de promociones se determina considerando el número total de puestos vacantes ocupados por los propios colaboradores de la empresa, dividido entre el número total de puestos vacantes en el año.

### Promociones por categoría y género en el banco

	Mujeres	Hombres
Directora	11	Director 27
Gerente	235	Gerente 212
Operativa	1,731	Operativo 1,615
Subdirectora	95	Subdirector 132
<b>Total</b>	<b>2,072</b>	<b>Total 1,986</b>
<b>Total general</b>		<b>4,058</b>

### Tabla de coberturas internas y externas

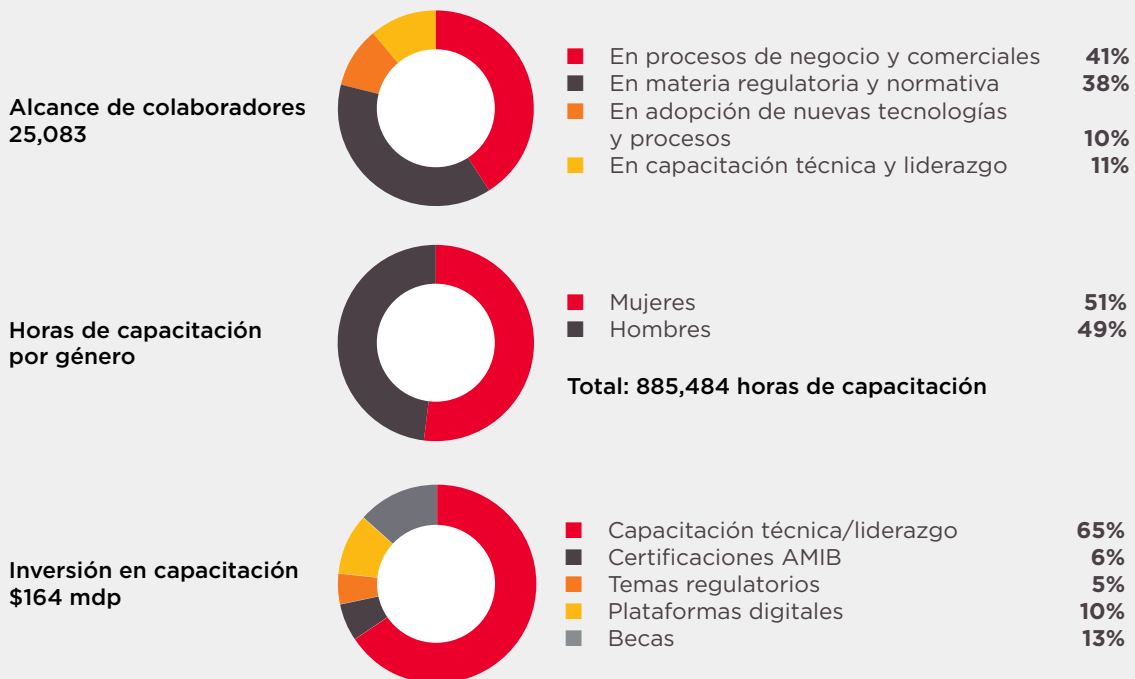
Género	Baby boomers		Generación X		Centennials		Millennials		Total
	Externo	Interno	Externo	Interno	Externo	Interno	Externo	Interno	
Director		4	18	23			7	18	70
Subdirector		4	35	67	3	6	63	146	324
Gerente	1	12	98	71	117	58	313	363	1,033
Operativo	7	3	152	62	1,931	2,252	1,085	1,681	7,173
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>23</b>	<b>303</b>	<b>223</b>	<b>2,051</b>	<b>2,316</b>	<b>1,468</b>	<b>2,208</b>	<b>8,600</b>

### Capacitación y desarrollo de carrera

Con el propósito de desarrollar a nuestros colaboradores, brindamos capacitación técnica y de liderazgo que apoye su preparación y desarrollo. Por medio de la plataforma tecnológica Success Factors, realizamos un diagnóstico de necesidades de capacitación para cada uno de los colaboradores, lo que permite contar con una planificación mucho más detallada y oportuna.

- 89% de los colaboradores fueron capacitados en prevención de lavado de dinero y en 30 temas regulatorios que aseguran el apego a normas, protección y seguridad.
- Consolidamos la Escuela Comercial Banorte, con una cobertura de más de 10,995 colaboradores de la red de sucursales. Actualizamos y rediseñamos contenidos de especialización, habilidades y conocimientos de productos, ventas y atención a clientes.
- Reforzamos nuestro modelo de autoaprendizaje basado en plataformas tecnológicas Aprende, un ecosistema de cinco plataformas virtuales para más de 7,700 colaboradores, con más de 28,000 cursos y 26,000 resúmenes de libros, disponibles los 365 días del año, las 24 horas del día.
- En temas de sucesión de alta dirección, se identificaron sucesores para las direcciones generales adjuntas. Trabajamos con una consultoría externa en la evaluación de aproximadamente 100 directores ejecutivos, quienes recibieron retroalimentación de sus resultados.
- Evaluamos el perfil de liderazgo de 6,500 colaboradores de mandos medios con el apoyo de consultores externos, a fin de identificar personal con alto potencial y *pool* de talento.
- Con el propósito de impulsar el desarrollo profesional continuo de nuestros colaboradores, publicamos el concurso anual de becas para estudios de posgrado mediante criterios basados en la meritocracia de los participantes.
- Mantuvimos nuestra oferta educativa relacionada con capacitación en liderazgo en formato virtual, que abarcó a 1,169 líderes en los diferentes niveles organizacionales.

### Inversión en capacitación



**Horas de capacitación promedio por categoría laboral**

Categoría	2020	2021
Dirección	63	42
Subdirección	49	44
Gerencia	76	35
Administrativos	92	36
Promedio	70	35

**Horas de capacitación promedio por género**

Categoría	2020	2021
Mujeres	90	36
Hombres	87	35
Promedio	89	35

Temas de capacitación	2020	2021
Habilidades de liderazgo	27,566	10,485
Habilidades ejecutivas	2,016	168
Total de horas	29,582	10,653

**Evaluación de desempeño por categoría laboral**

**Porcentaje de colaboradores que reciben evaluación**

	2020		2021	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Dirección	100%	100%	100%	97%
Mandos medios	100%	100%	97%	96%
Operativos	67%	72%	78%	79%

Las cifras únicamente consideran Banco y Seguros y Pensiones.

**Convenios con universidades**

Atraer al mejor talento exige mejorar los procesos para construir una experiencia atractiva, digital y memorable para los candidatos y los nuevos colaboradores.

- Programa Talento Joven: Durante el año, 69 estudiantes de licenciatura y maestría desarrollaron proyectos en distintas áreas del banco, siendo una fuente importante de talento para la institución.
- Convenio TEC-Banorte: Mediante la celebración del convenio Tec-Banorte, se implementaron distintas iniciativas para vincular a alumnos del Tec con Banorte y despertar el interés por el sector financiero:
  - Cátedras TEC: Directivos de Banorte compartieron sus conocimientos y experiencia en aulas, contribuyendo al proceso formativo de los alumnos. Se impartieron 13 cátedras a más de 350 participantes.
  - Prácticas profesionales: Incorporamos a 30 estudiantes de diferentes carreras para realizar prácticas profesionales en diferentes proyectos.



## Remuneración

2-19, 2-20, 201-3, 401-2, 403-1, 405-2, FN-CF-270a.1

Banorte ofrece un paquete integral de remuneración y beneficios que garantiza su capacidad para atraer y retener talento, vigilando constantemente su competitividad y alineación con los niveles de mercado y la estructura de costos del grupo.

Nuestra filosofía de remuneración considera una porción de la compensación en formato variable, que comprende bonos e incentivos, buscando motivar la consecución de metas, objetivos estratégicos, tácticos y comerciales del grupo o áreas de negocio.

Los esquemas de remuneración variable responden al cumplimiento de objetivos individuales o colectivos, en función de la naturaleza y responsabilidad de cada puesto. Para efectos de evaluar su cumplimiento, todos nuestros esquemas de compensación variable consideran los siguientes parámetros: rentabilidad del área o negocio en particular, utilidad neta del grupo, ingresos generados por comisiones o primas de servicio, volumen de captación o colocación de

productos, índice de cartera vencida, NPS, indicadores de eficiencia operativa, crecimiento de cartera de crédito, así como una evaluación individual de desempeño conforme a objetivos anuales, competencias y comportamientos alineados al modelo de liderazgo del grupo.

Además de las remuneraciones pagadas en efectivo, Banorte ofrece beneficios que promueven el ahorro de corto y largo plazos, la seguridad social y el desarrollo patrimonial y planeación de retiro de nuestros colaboradores.

Como mecanismo de retención para posiciones clave y colaboradores de alto desempeño y potencial, contamos con un plan de remuneración de mediano plazo en acciones, que incentiva el cumplimiento de los indicadores financieros del grupo, alineado a la generación de valor para el accionista.

### Remuneración

	2020	2021	Var.
Funcionarios	5,962	5,750	-3.56%
Colaboradores	5,470	6,242	14.11%
Total	11,433	11,992	4.89%

### Salario promedio por categoría laboral y género

	Mujeres		Hombres	
	2020	2021	2020	2021
Dirección	141,315	150,823	160,283	162,713
Mandos medios	35,661	38,981	40,955	43,485
Operativo	11,840	12,332	11,981	12,785

Cifras en pesos

**El gobierno corporativo vigila el sistema de remuneración del grupo**, apoyando la determinación de políticas y procedimientos para evaluar el otorgamiento del bono anual y los planes de compensación en acciones para todos los funcionarios clave y posiciones de gran responsabilidad.

### Diagrama de la estructura de compensación por rol organizacional

Mediano plazo (trianual)	Rol organizacional	Compensación fija	Compensación variable	Incentivos en especie/económicos	Plan de acciones	Beneficios				
Plazo de entrega de la compensación total ↑	<b>Estrategia</b> Director general Director general adjunto	Sueldo Aguinaldo Prima vacacional Fondo de ahorro Vales de despensa (sólo para personal operativo) Reparto de utilidades	Bono anual de desempeño Bono de productividad Bono por resultados comerciales	No elegibles	Todo el grupo es elegible	Vacaciones				
						Acceso créditos				
	<b>Táctico</b> Director ejecutivo Director de área			Directores regionales y ejecutivos de relación de la banca mayorista y pyme	Altos potenciales y altos desempeños	Subsidio cuota deportiva Subsidio cuota IMSS Plan de retiro				
							<b>Operativo</b> Subdirector/ Gerente Operativo staff Operativo comercial	Banca comercial, recuperación y centro de contacto	No elegibles	Servicio médico Seguro de vida
										Ayuda para gastos de defunción
	Corto plazo (mensual)									

### Sindicato

2-30

Banco Mercantil del Norte tiene celebrado un contrato colectivo de trabajo que contiene las obligaciones obrero-patronales que rigen las relaciones laborales en la institución. Dicho contrato colectivo fue firmado con el Sindicato Nacional de Trabajadores de Banorte desde 1992, mismo que se revisa cada año en su parte salarial y cada dos años en su clausulado.

El Sindicato Nacional es un sindicato independiente, formado por trabajadores de la propia institución, el cual se encuentra debidamente registrado ante las autoridades del trabajo y cuyo secretario general es José Carlos Torres García.

#### Porcentaje de colaboradores sindicalizados

Total de empleados	Personal sindicalizado	Porcentaje de personal sindicalizado
25,766	8,325	32.3%

### Salud y seguridad de los colaboradores

403-2, 403-3, 403-6

Siendo la salud de nuestros colaboradores una prioridad, aplicamos las medidas de salud, higiene y prevención indicadas por las autoridades para cuidar a nuestros colaboradores y a sus familias en todo momento. Por ello, realizamos diferentes acciones durante el año.

- Llevamos a cabo un plan de contingencia y de continuidad de negocio ante la pandemia, el cual se sigue manteniendo hasta el momento; se establecieron todos los lineamientos que marcan las autoridades federales, estatales y locales para cumplir con las normas dictadas.
- Se sumó personal de salud para reforzar los filtros sanitarios en ingresos a los corporativos, con el propósito de vigilar y dar seguimiento a los protocolos de ingreso y así evitar brotes internos.

- Se continuó trabajando en comités permanentes, desde la alta dirección hasta el nivel operativo, encargados de planear las estrategias, su ejecución y control. Los comités sesionaron de acuerdo con un calendario establecido: operativo y estratégico, sesiones semanales, de recuperación y continuidad del negocio, mensuales y alta dirección y CAPS, a requerimiento.
- Se adquirieron 8,000 pruebas rápidas de antígeno, que se entregaron a los equipos internos de salud de Banorte, con el propósito de obtener resultados oportunos, evitando contagios a contactos de casos detectados como positivos. Con esto también se evitó recurrir a laboratorios comerciales, disminuyendo tanto el costo de las pruebas como el tiempo invertido del colaborador.
- Se instaló un programa de detección oportuna de covid-19 a través de muestras aleatorias en diferentes corporativos, incluyendo el Centro de contacto. El programa se instaló de manera permanente, lo que generó confianza en los colaboradores que asistieron a laborar, al ser parte del concepto de seguridad de los colaboradores.
- Continuamos con el grupo de epidemiólogos contratados desde el inicio de la pandemia, encabezados por un anterior subsecretario de Salud, lo que demuestra nuestro interés en obtener una asesoría con la máxima experiencia y nivel académico del país; esto nos ha permitido tomar las mejores decisiones en beneficio de los clientes y colaboradores.
- Se llevó a cabo un programa de webinars relacionados con actualizaciones de covid, tres de ellos con participación de los asesores en epidemiología con alcance nacional y 21 realizados por el Sistema Integral de Salud, los cuales se realizaron a nivel de direcciones territoriales a efecto de llegar a toda la población Banorte.
- Establecimos la consulta médica por video, como medio alternativo para atender a los colaboradores y sus familiares, tanto para pacientes con covid como con otros problemas de salud.
- Ampliamos nuestra red de hospitales, ya que varios de los que la integraban se convirtieron en hospitales covid. De esta manera, garantizamos la seguridad de los pacientes con padecimientos de morbilidad no contagiados por la epidemia.
- Realizamos un programa de salud emocional para dar soporte a pacientes y familiares cercanos.
- Establecimos mecanismos de pronta detección de covid-19 a través de pruebas rápidas que aplicó nuestra estructura médica a los colaboradores con posible contagio.
- Adquirimos concentradores de oxígeno para apoyar a los colaboradores que lo necesitaban, ante su escasez en el mercado.
- Establecimos mecanismos de transporte rápido con ambulancias aéreas mediante convenios, dada la saturación hospitalaria.
- Definimos un mecanismo de ayuda inmediata para familiares de los colaboradores que desafortunadamente perdieron la vida.
- Establecimos prácticas para procurar la salud y seguridad de los colaboradores, incluyendo iniciativas de prevención y gestión, así como el monitoreo de las tasas de accidentes, enfermedades y ausentismo.
- Establecimos programas de vacunación en alianza con las autoridades de la Secretaría del Bienestar en el estado de Nuevo León. Se realizaron cinco eventos de vacunación, algunos de ellos en el Estadio Banorte de la ciudad de Monterrey, donde se vacunó a 6,150 participantes entre titulares y beneficiarios, de los cuales 4,825 eran colaboradores. Esta campaña también se abrió a las empresas hermanas del grupo.
- Se estableció un programa de registro de vacunación, alcanzando una cobertura de 97% de los colaboradores con una dosis de la vacuna y 80% con esquema completo, el cual continúa activo hasta la fecha.
- Además, llevamos a cabo la campaña de vacunación contra la influenza, logrando una participación récord; así mitigamos el riesgo de una sindemia (influenza-covid).

- Creamos el portal del derechohabiente, cuyo fin es que el colaborador tenga a la mano una serie de servicios relacionados con la salud a través de los diferentes medios electrónicos actuales.
- Asimismo se continuó con el programa Buró de Calidad, una herramienta utilizada para medir el desempeño y cumplimiento de estándares de calidad en el servicio de los diferentes proveedores de salud.

#### Tasa de ausentismo

	2020	2021
Banco	1.48%	0.85%
Afore	1.38%	0.07%
Seguros y Pensiones	0.08 casos	1.03%

En 2020 el cálculo de Seguros y Pensiones se determinaba como el número de casos/días de ausentismo, en 2021 la metodología de cálculo de Seguros y Pensiones se alineó a Banco y Afore.

#### Declaratoria de cumplimiento con horarios de ley y eliminación de horarios excesivos

Se extendió la recomendación a directores generales adjuntos, directores territoriales, directores ejecutivos, directores regionales y directores de área de vigilar y promover que las reuniones se lleven a cabo dentro de lo establecido en estos lineamientos para la gestión eficiente de sesiones de trabajo, así como de cuidar los demás aspectos mencionados en la Política de Riesgos Psicosociales para fomentar ambientes de trabajo positivos.

#### NOM-035

403-6

Con el propósito de mantener un clima laboral de bienestar entre los colaboradores, y en apego a la Política de Riesgos Psicosociales en el Trabajo, a partir de junio de 2021 se aplicaron los lineamientos para la gestión eficiente de las sesiones de trabajo. De acuerdo con lo anterior, lanzamos el programa Lineamientos para la Gestión Efectiva de Sesiones de Trabajo, que contempla los siguientes puntos:

**1. Respetemos el horario:** Se deberán programar las sesiones de trabajo dentro de los horarios correspondientes a la jornada laboral de ocho horas, respetando el horario de comida de los colaboradores, el cual es de una hora.

**2. 50 minutos es suficiente:** La duración de las reuniones presenciales o virtuales no deberá exceder los 50 minutos, salvo comités ya establecidos y calendarizados.

**3. Utilicemos alternativas:** En lugar de realizar reuniones para disipar dudas o consultar temas, sugerimos aprovechar otras herramientas de colaboración, como llamadas breves o mensajería instantánea.

**4. Tardes de viernes sin reuniones:** Se sugiere liberar las tardes de viernes de reuniones para dedicarlas a temas de planeación, revisión de agendas, elaboración de documentos, correo electrónico, etcétera.

**5. Vacaciones efectivas:** Se recomienda una gestión eficiente del personal y de las cargas de trabajo, de manera que cada uno de los colaboradores programe y disfrute la totalidad de los días de vacaciones que le corresponden.

## Derechos humanos

2-23

### Política de derechos humanos

Conscientes del valor y la importancia de los derechos humanos, entendemos nuestra responsabilidad de respetar, proteger, prevenir o mitigar cualquier impacto que pueda afectarlos. Por ello, en 2020 lanzamos nuestra Política de Derechos Humanos, un documento rector para la procuración y el respeto de los derechos humanos con nuestros grupos de interés, que detalla cómo las acciones que realizamos como empleadores, colaboradores, proveedores de servicios financieros y contratistas se alinean con nuestros valores y compromisos.

Durante 2021, nos incorporamos a la comunidad de práctica sobre gestión empresarial de los derechos humanos encabezada por el Pacto Mundial, con la finalidad de generar un espacio de diálogo, capacitación y trabajo con la comunidad empresarial de México, así como facilitar la inclusión de la perspectiva de derechos humanos en sus operaciones.

---

# Capital Social

---

Contamos con productos para promover la inclusión financiera entre diversos grupos de clientes potenciales tales como mujeres, personas menores de edad y pymes; también ofrecemos talleres de educación financiera, tanto para clientes como para proveedores, y fortalecemos nuestros vínculos con la comunidad, buscando siempre la creación de valor para todos los actores de la economía.

**84**

puntos eNPS  
(medición para  
colaboradores)

**19,000**

pymes apoyadas  
con una cartera total  
vigente en 2021 de  
aproximadamente  
\$37,000 mdp

**\$109 mdp**

invertidos en diferentes  
iniciativas por  
Fundación Banorte



## Inclusión financiera

FS14, FN-CB-240a.3

La inclusión financiera permite alcanzar un mayor bienestar cuando los usuarios conocen los productos y servicios financieros. Grupo Financiero Banorte se ha destacado en este rubro con productos innovadores, de manera que más personas puedan tener una banca de fácil acceso y al alcance de todos los mexicanos.

### Remesas

Las remesas familiares son un componente clave para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU por su impacto socioeconómico positivo en las familias y comunidades, al tiempo que promueven la inclusión financiera, la competitividad y la colaboración entre los distintos sectores. Banxico estima que, en 2021, se recibieron alrededor de **\$50,000 mdd** por remesas familiares.

Con este servicio, Banorte trabaja en los objetivos de inclusión financiera. Durante este año, del monto total operado por remesas, **60% fueron depositadas a cuentas Banorte y 40% de las transacciones se pagaron en efectivo** en sucursal a usuarios que no tienen cuenta con nosotros.



Banorte reportó un **crecimiento de +30% en nuevos clientes** que recibieron remesas familiares en 2021.

### Remesas operadas en Banorte



■ Transacciones en efectivo **40%**  
 ■ Transacciones cuenta **60%**

## Productos que fomentan la inclusión financiera

Comprometido con la inclusión financiera, Banorte ha incrementado la oferta personalizada de productos y servicios a través de canales 100% digitales, lo que hace más sencillo el acceso para nuestros clientes.

Producto	Descripción	Beneficiarios
Apoyos Banorte*	Cuenta del programa Bienestar, en apoyo a sectores vulnerables en México, a través de una cuenta de captación y una tarjeta de débito que facilitan el acceso a los recursos económicos. Producto ofertable exclusivo para programas sociales que otorgan beneficios económicos.	1,293,818
Banorte Fácil	Atractiva opción para facilitarle a cualquier persona el acceso al mundo bancario y a sus beneficios a través de nuestra cuenta de depósito en moneda nacional básica Banorte Fácil.	136,901
Enlace Digital	Cuenta 100% digital que puede abrirse en tan solo cinco minutos desde cualquier dispositivo con acceso a internet, sin membresía ni monto mínimo de apertura. Con esta cuenta se pueden realizar operaciones bancarias a cualquier hora y en cualquier lugar a través de Banorte Móvil.	218,973
Suma Menores*	Una vez contratado el servicio se pueden recibir depósitos en cualquier sucursal y a través de Banco en Línea; el dinero se puede retirar en la red de cajeros automáticos. Paga intereses al mantener un saldo promedio mínimo mensual de \$500 pesos. *Sólo podrá abrir la cuenta el padre o la madre del menor.	147,245
Tarjeta de Débito Universal**	Una de las tarjetas más prácticas y sencillas del mercado, que les permite a nuestros clientes obtener, reponer o renovar su plástico de forma inmediata en comercios, sin necesidad de ir a la sucursal. Sus objetivos principales son mejorar la seguridad y experiencia del cliente, garantizándole el acceso permanente a un medio de pago y, al mismo tiempo, despresurizar sucursales, sobre todo durante la pandemia. La tarjeta cuenta con tecnología para realizar pagos sin contacto y elementos de seguridad invisibles (sin CVV2 ni fecha de expiración impresa). Este medio de pago se puede asociar 24/7 a diversas cuentas de captación-ahorros a través de Banorte Móvil o bien en el siguiente <a href="#">enlace</a> .	Desde su lanzamiento en agosto 2021, se han vinculado a una cuenta más de <b>150,000</b> tarjetas.

\* Número de cuentas a clientes bancarizados por primera vez (menores de 18 años y clientes mayores de 65 años).

\*\* El universo que se consideró para este apartado son cuentas de los siguientes portafolios: Banorte Fácil, Enlace Digital y Nómina 2, tomando en cuenta el criterio de clientes bancarizados por primera vez (menores de 18 años) y clientes mayores de 65 años

## Relación con el cliente

### Células de trabajo

A partir de la voz del cliente, hemos diseñado y transformado nuestros procesos para ofrecer experiencias extraordinarias y diferenciadas frente a la competencia, gracias a nuestro modelo colaborativo de células. Se trata de equipos multidisciplinarios que trabajan en toda la organización para mantener el rumbo y el ritmo de la transformación. Durante 2020 y 2021, las células virtuales aceleraron el ritmo de trabajo y entregas de valor para los clientes.

El orgullo y reconocimiento de los colaboradores al trabajar en las células ha generado un crecimiento de esta forma de colaborar en la transformación de los procesos.

### Inventario de células



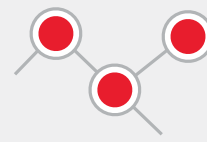
#### 31 macrocélulas

Definen el rumbo y aceleran la transformación



#### 178 células

Diseñan y transforman el viaje del cliente



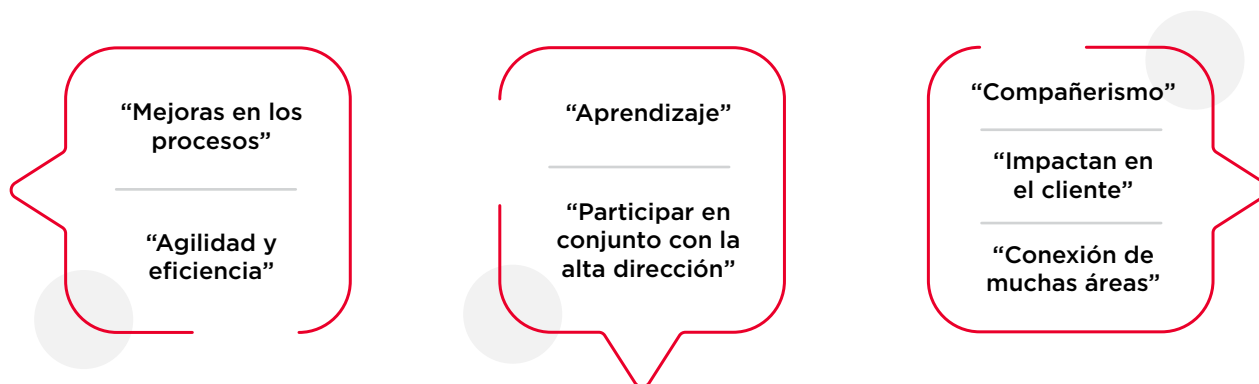
#### 773 células de ejecución

Implementan y aseguran las experiencias

En 2021, el **índice de recomendación (NPS)** de las células fue de **90 puntos**, gracias a lo cual se consolidó como la forma de trabajar en Banorte.



Voces de los colaboradores de lo que significa trabajar en las células:



Se invirtieron más de 760,000 horas en un trabajo colaborativo enfocado en la creación y transformación de experiencias que incrementaron más de 150% nuestra productividad en entregas de valor para nuestros clientes.

**Oficina Corporativa de Proyectos (OCP)**

Para brindar un mejor servicio a nuestros clientes, es necesario evolucionar de manera constante. Por ello, de manera periódica diferentes áreas del grupo presentan iniciativas revisadas y gestionadas por un organismo central, la Oficina Corporativa de Proyectos, encargada de evaluar los proyectos internos y priorizar su implementación, de acuerdo con la estrategia definida por la Dirección General, alineando los esfuerzos del negocio y bajo un proceso estructurado de la OCP.

**Evaluación y priorización OCP**

Se evalúan y priorizan los requerimientos para su gestión presupuestal

**Impacto financiero**

- TIR
- VPN
- ROI
- Payback
- Costo de riesgo
- Índice de eficiencia

**Impacto estratégico**

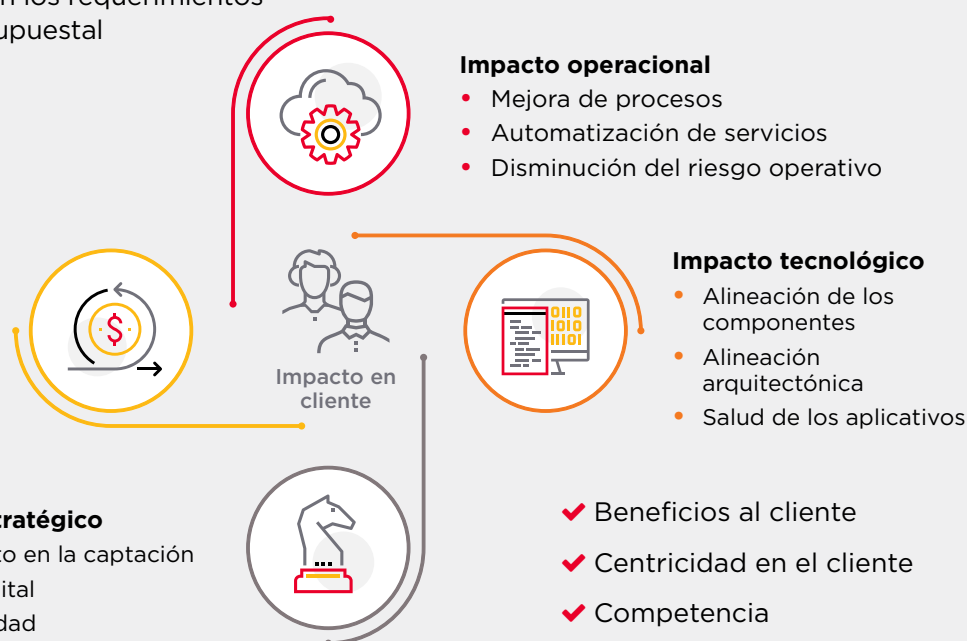
- Incremento en la captación
- Banca digital
- Escalabilidad

**Impacto operacional**

- Mejora de procesos
- Automatización de servicios
- Disminución del riesgo operativo

**Impacto tecnológico**

- Alineación de los componentes
- Alineación arquitectónica
- Salud de los aplicativos



Contar con un área que gestiona el portafolio de iniciativas de todas las áreas del grupo permite consolidar en un solo canal la evaluación e implementación de las mismas, cuidar de manera eficiente los recursos y dar acompañamiento puntual a cada iniciativa a través de una participación activa en más de 30 macrocélulas y foros de alta dirección.

## Revisión y evaluación de iniciativas

### 1. Único canal de entrada

- 303 proyectos activos de negocio en el portafolio actual
- 110 ingresos de nuevas iniciativas
- Incorporación de las filiales al proceso y modelo de trabajo de la OCP

- Alineación estratégica
- Optimización y asignación de recursos
- Alineación al esquema de agilidad con reducción de niveles de servicio al proceso OCP

### 2. Cuidado y eficiencia de recursos

- Priorización del presupuesto alineado a la estrategia
- Control presupuestal centralizado
- Construcción de casos de negocio e identificación de beneficios
- Seguimiento integral en conjunto con rentabilidad al cumplimiento de beneficios de los proyectos

- Eficiencias presupuestales
- Disminución del costo promedio por proyecto
- Apoyo y asignación de recursos a células estratégicas
- Beneficio real medido
- Incremento en entregas de valor

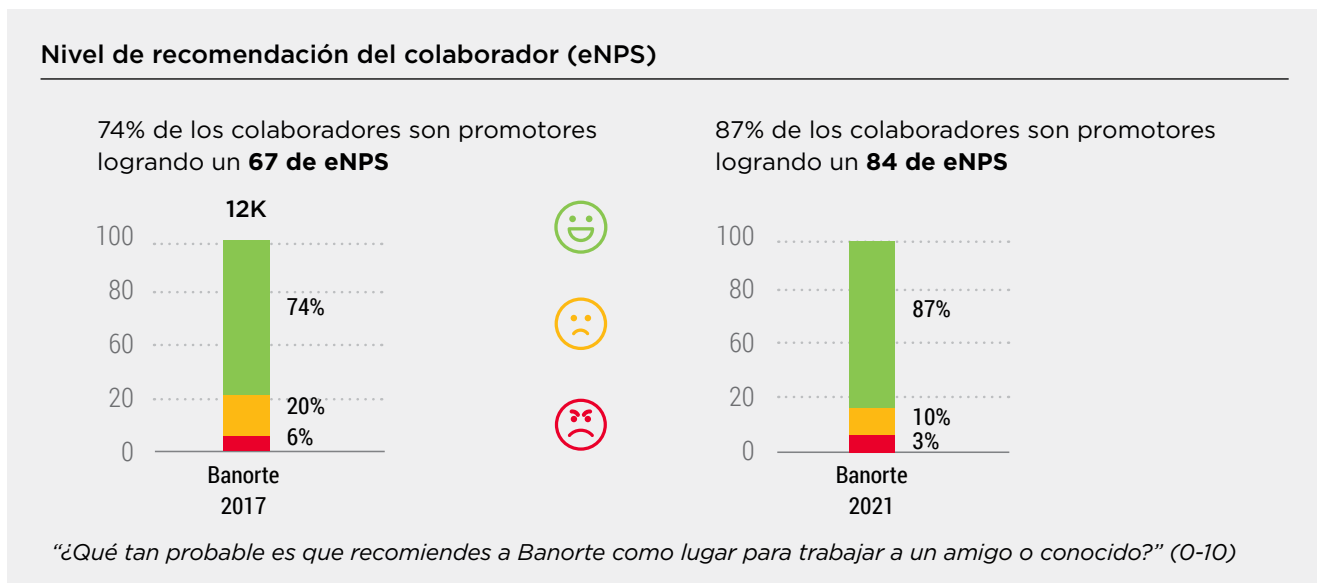
### 3. Sinergia y acompañamiento

- Colaboración estrecha con áreas relacionadas con proceso OCP
  - Tecnología de la información
  - Adquisiciones
  - Recursos materiales
  - Planeación financiera
  - Experiencia del cliente
  - Proyectos de inversión
  - Contraloría
  - Rentabilidad
  - Contabilidad
- Participación en macrocélulas, seguimiento y evaluación desglosado de sus iniciativas

- Procesos, criterios, lineamientos y niveles de servicios:
  - Autofondeo
  - Vida útil
  - Filiales
  - Experiencia del cliente
  - Modelo integral
  - Contraloría
  - Tecnología

### Nivel de recomendación del colaborador (eNPS)

Estamos convencidos de que la tecnología y el factor humano son el binomio perfecto para superar a la competencia en este mundo digital y, para ello, es relevante escuchar la voz del colaborador. Durante 2021, el NPS de los colaboradores fue de 84%. Los atributos más valorados fueron la solidez de Banorte, el compromiso con la experiencia del cliente y el gran compromiso social.



Una estrategia verdaderamente centrada en el cliente genera resultados con clientes, colaboradores y accionistas. Esto se refleja en un **incremento de +18% en nuestro indicador Customer Experience Value (CEV)**, que es el cambio esperado en la rentabilidad del cliente derivado de una experiencia de servicio.

La experiencia del cliente es la **principal prioridad** en todas nuestras líneas de acción.



#### Colaborador

- ✓ Migramos operaciones a canales digitales, cajeros automáticos y centro de contacto, lo que se vio reflejado en una disminución de (20%) en las operaciones en sucursales
- ✓ 90% en el NPS en células
- ✓ 84% en el NPS de colaboradores
- ✓ 87% de los colaboradores recomendarían a Banorte como un buen lugar para trabajar



#### Cliente

- ✓ Incremento de +51% en el uso de canales digitales
- ✓ Mayor número de referencias positivas (la emoción de sorpresa incrementa más de 20 puntos en sucursal y disminuimos en el último año la emoción de miedo en canales digitales 22 puntos)
- ✓ Incremento de +150% en entregas de valor al mercado vs. 2020
- ✓ 68 NPS +8% vs. 2020



#### Accionista

- ✓ ROE de 15.3% en 2021
- ✓ Incremento de +18 CEV\*
- ✓ Disminución de entre (20%) y (30%) en gastos de tecnología
- ✓ Disminución de (10%) en gastos de marketing

\* Promedio de utilidad incremental que el banco espera ganar (perder) por la experiencia del cliente.

Seguimos en el camino de generar valor a nuestros clientes a través de la personalización y la transformación permanente de nuestros procesos.

## Educación financiera

FS16, FN-CB-240a.4

Estamos convencidos de que la educación financiera es una piedra angular en el desarrollo de las personas. Como institución financiera, tenemos el compromiso de brindar herramientas que sensibilicen a la población sobre la importancia de la cultura financiera. Durante el año, diferentes áreas del negocio participaron en estas iniciativas logrando impactar a miles de mexicanos. El enfoque de estos talleres fue sobre las siguientes líneas:

Iniciativa	No. de talleres	Beneficiarios
Universidades Fuertes	80	8,043
Seminario de Educación Financiera	10	417
Talleres Finanzas Personales	2	75
Alianza Fundación Banorte	4	174

### Universidades Fuertes

Como parte del programa, este año fortalecimos el relacionamiento institucional con las principales universidades públicas y privadas del país. Participamos en la Red de Generación de Recursos de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, en la que somos líderes en el eje de transferencia tecnológica. Por medio de la vinculación con la Universidad de Guadalajara, contribuimos a la generación de patentes y estudios de factibilidad tecnológica. Asimismo, llevamos a cabo tres Cátedras Banorte con la UNAM, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y la Universidad de Guanajuato. Los principales temas que se abordaron en nuestros talleres fueron:

- Búsqueda de empleo con éxito
- Perspectivas económicas y finanzas públicas
- Innovación
- Conciencia financiera
- Inversiones
- Pensiones
- Afore

El próximo año se llevará a cabo el primer Hackaton Banorte titulado Desafío Digital Banorte, en el que alumnos de universidades públicas y privadas de todo el país podrán participar en la resolución de retos tecnológicos que contribuyan a mejorar los procesos de operación internos de GFNorte.

### Seminario Educación Financiera

Nace como parte de la iniciativa de atracción de universidades de los estados y actualmente forma parte de la oferta de valor para la atracción y retención de los colectivos del segmento de gobiernos, estados y municipios.

Derivado del éxito del primer seminario, decidimos implementar una segunda edición en el último trimestre del año con diversas dependencias, lo que representó un total de 1.3 millones de clientes.

Áreas como Sustentabilidad, Análisis Económico, Nómina, Captación y Pensiones trabajaron en conjunto con el fin de generar nuevas y mejores herramientas de aprendizaje.

Es importante destacar que, a través del trabajo, tanto el esfuerzo con Universidades Fuertes y el Seminario de Educación Financiera logramos tener impacto en diferentes estados de la República.

Los principales temas que se abordaron en nuestros talleres fueron:



### Sinergia con Condusef

En 2021, firmamos un convenio anual con Condusef para difundir contenidos de educación financiera para diferentes grupos de interés. Con esta iniciativa, logramos impactar a colaboradores, clientes, niños y público en general. Entre los contenidos difundidos se destacan los siguientes:

Consejos para tu bolsillo
Educa tu cartera
Educación financiera en tu institución
Cuentos de educación financiera
Formadores de educación financiera

Además, contamos con un portal exclusivo donde mensualmente se comparten dichos contenidos:  
<https://www.banorte.com/wps/portal/gfb/Home/condusef>

### Semana Nacional de Educación Financiera

Como cada año, Grupo Financiero Banorte participa en la Semana Nacional de Educación Financiera, en la que diversas instituciones de los sectores público y privado suman esfuerzos para reforzar la cultura financiera de los mexicanos. Este año, el evento fue nuevamente virtual, y nuestra participación constó de:

- Stand virtual con la imagen institucional y links para los diferentes canales de comunicación con nuestros clientes y público en general.
- Juego virtual, el cual consistió en elegir un avatar y recorrer Paseo de la Reforma saltando los obstáculos financieros (gastos hormiga) y acumular monedas. Durante el juego, se presentaron diferentes tips financieros.
- Seis conferencias magistrales impartidas por directivos de diferentes áreas del grupo.

Número voluntarios	Número beneficiarios	Número horas voluntariado
6	600	6

### Apoyo a pymes

2-6, 201-1, FS14, FN-CB-240a.1, FN-CB-240a.2,

En GFNorte entendemos que uno de los principales motores de la economía mexicana son las pymes. Por ello, y con el fin de promover su desarrollo y ayudarlas a generar más empleos, continuamos apoyándolas con el financiamiento adecuado a sus necesidades.

**78%** de la cartera son créditos simples

**50%** de la cartera se originó a tasa fija

Índice de cartera vencida de **1.8%**, el mejor de la historia de Banorte

**32%** de los acreditados PFAE\* son mujeres

**22%** de los acreditados son PFAE empresarias

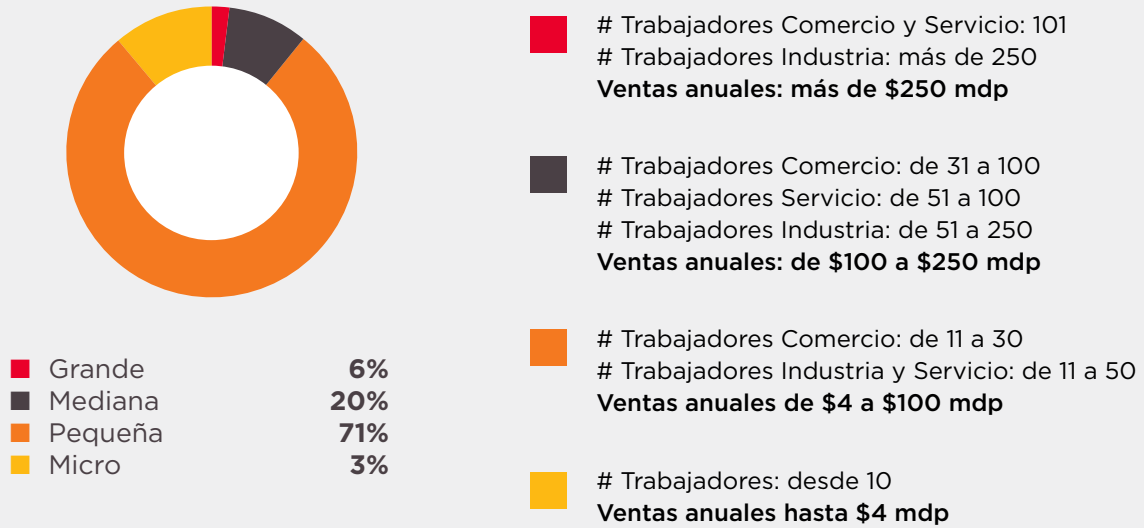
Línea de crédito promedio por cliente: **\$3.1 mdp**

**1.36** créditos por cliente

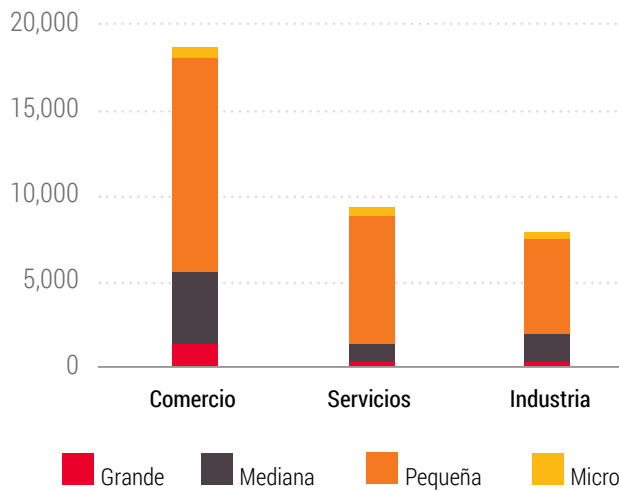
\*Personas físicas con actividad empresarial.

Durante el año **apoyamos a más de 19,000 pymes** con una cartera total de aproximadamente **\$37,000 mdp** en crédito.

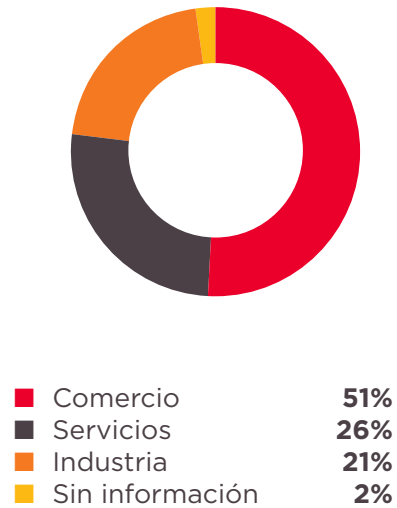
### Distribución saldo total de crédito por tamaño de la empresa



### Saldo total de crédito - sector por tamaño de empresa



### Distribución saldo total de crédito por sector



### Banca de fomento

La Banca de Desarrollo tiene un papel importante en el desarrollo de la economía, al facilitar el acceso al crédito a pymes a través de la banca. Esto nos permite incursionar en otros nichos de mercado, así como impulsar sectores específicos de la economía compartiendo el riesgo entre ambas instituciones.

**79% de los créditos del portafolio pyme cuentan con garantía de las bancas de desarrollo (19,688 de 24,773 créditos)**

**Banorte cuenta con el mayor índice de aprobación de la banca en los programas:**

**Impulso Nafin + estados: 50%**  
**Credisuministros: 66%**

**Somos el 2° banco a nivel nacional en participación en los programas:**

**Empresarial: \$19,060 mdp**  
**Impulso + estados: \$4,250 mdp**  
**Credisuministros: \$85.6 mdp**

**Banorte utilizó 42% del total de recursos habilitados por las bancas de desarrollo para la banca**



### Programas

#### Proyectos especiales por región

Se otorgaron 3,195 créditos que en total suman \$6,705 mdp de financiamiento con destinos específicos, como fomento a las actividades de:

- Impulsos sectorial y estatal
- Inclusión mujer
- Moldes, troqueles y herramientas
- Comercio exterior
- Turismo y hotelería
- Automotriz
- Credisuministros
- Eléctrico-electrónico
- Inclusión Crédito Joven
- Cuero y calzado
- Programas sectoriales
- Construcción
- Bancos extranjeros

#### Ecocréditos (Nafin y Faterged)

El ecocrédito está enfocado en proyectos de eficiencia energética y/o energías renovables, así como en la adquisición o sustitución de equipos y gastos de instalación. Se mantienen vigentes tres créditos que en conjunto suman poco más de \$3 mdp.

Se otorgó un crédito para la adquisición e instalación de sistemas solares fotovoltaicos interconectados bajo el esquema de generación limpia distribuida, por un total de \$530,000 pesos.

Programa	Créditos	
Ecocrédito	3	87%
Sistemas solares fotovoltaicos	1	13%
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>

#### Microapoyo

Este programa, es un esquema de financiamiento para clientes del Régimen de Incorporación Fiscal (RIF), como parte del desarrollo de pymes. Durante el año, la actividad de este programa fue:

Programas RIF <sup>a)</sup> Repecos <sup>b)</sup>	Número de créditos	Monto total
	10	\$2,218,000

a) Régimen de Incorporación Fiscal

b) Régimen de Pequeños Contribuyentes

## Productos

2-6, 201-1

Contamos con productos que se adaptan a las exigencias de cada pyme y les ayudan a satisfacer las necesidades del ciclo operativo de sus negocios, desde financiamiento tradicional, tarjeta de crédito o adelanto de ventas para ayudar a mejorar el flujo de efectivo o comprar activos fijos. Por consiguiente, las pymes solo se preocupan por hacer crecer sus negocios.

	Crediativo				Adelanto de ventas	TDC Empuje Negocios
	Simple	Cuenta corriente	Negocios y empresas (línea revolvente)	Microapoyo		
	Desde \$200,000 pesos hasta \$5 mdp para las micro y pequeñas empresas		Hasta \$3 mdp en crédito revolvente	Desde \$30,000 hasta \$300,000 pesos en crédito simple	Desde \$25,000 pesos hasta \$1.5 mdp en crédito simple	Hasta \$300,000 pesos en una tarjeta de crédito
Importes	Más de \$5 mdp hasta \$24 mdp para pequeñas y medianas empresas		Para la pyme que requiera el uso de un plástico	Para las personas en el régimen de incorporación fiscal (RIF)	Para la pyme con facturación TPV-Banorte	Para la pyme que requiere diferenciar sus gastos y beneficios fiscales
Destino	Capital de trabajo permanente y adquisición de activo fijo	Capital de trabajo transitorio para necesidades de tesorería	Capital de trabajo transitorio para necesidades de tesorería	Capital de trabajo permanente	Capital de trabajo transitorio para necesidades de tesorería	Para realizar pagos de servicios, viáticos, adquirir bienes, disponer efectivo

	Banorte	Banca
Saldo vigente	98.2%	95.3%
Saldo vencido	1.8%	4.7%
Saldo total	100%	100%

Al cierre de 2021, la **cartera del portafolio Crediativo Comercial Pyme** era de aproximadamente **\$37,000 mdp**, con un índice de cartera vencida de 1.8%, considerablemente menor al de la banca, que cerró el año en 4.7%.



## Relación con proveedores

2-6, 201-1, 204-1, 308-1, 414-1

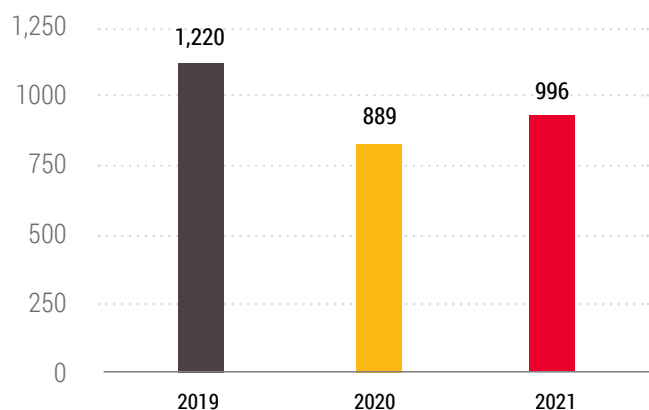
Para Banorte, establecer relaciones de valor mutuo con nuestros proveedores, incentivar prácticas responsables y contribuir al desarrollo sostenible del país es fundamental para nuestro negocio. Por ello, siempre buscamos que la mayoría de nuestros proveedores sean nacionales, para así contribuir a la economía local y la generación de empleos en nuestro país.



996 proveedores

■ Mexicanos 96%

### Número de proveedores



Desde 2012, todos los contratos con proveedores incluyen una cláusula en la cual declaran conocer y aplicar los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, respondiendo un cuestionario que contempla los criterios establecidos en la *Guía para la gestión responsable de la cadena de suministro: en busca del negocio sostenible, dentro y fuera de los muros de la empresa*. Esto nos permite detectar los riesgos asociados al incumplimiento de la legislación aplicable.

A través de un programa de capacitación virtual, en el que participaron 46 proveedores y 13 clientes pyme, se trataron los siguientes temas:

Categoría	Sesiones por categoría	Duración por sesión	Total horas	Asistentes
Ética y Gobernanza	3	2 horas	6 horas	77
Capital Humano	3	2 horas	6 horas	86
Medio Ambiente	3	2 horas	6 horas	77
Vinculación con la Comunidad	3	2 horas	6 horas	83

Con la primera generación de la **Academia de Sustentabilidad Banorte** demostramos nuestro compromiso con el desarrollo de nuestros proveedores.

A principios de 2022, anunciaremos a los dos proveedores que obtuvieron la beca del Distintivo ESR de Banorte y continuaremos capacitando a nuestra cadena de valor en materia de sustentabilidad y responsabilidad social.

## Relación con la comunidad

201-1, 203-1, 203-2, 413-1

### Voluntariado corporativo

Yo Soy Voluntario Banorte es nuestro programa de voluntariado corporativo mediante el cual realizamos actividades que generan valor a algunos de nuestros grupos de interés. El modelo de voluntariado cuenta con tres líneas de acción:



## 1. Comunidad

Concentra todas las iniciativas orientadas a beneficiar directamente a la comunidad a través de actividades en materia de diversidad e inclusión; se trata de un voluntariado gremial con la Asociación de Bancos de México (ABM) y Fundación Banorte.



Realizamos nuestro primer voluntariado con personas con discapacidad intelectual con la Fundación APAC IAP.

**Número de voluntarios: 22**

**Número de beneficiarios: 13**

**Número de horas voluntariado: 44**

Como parte de nuestro compromiso con la ABM, nos unimos al voluntariado gremial con la Fundación Niños y Adolescentes en Armonía.

**Número de voluntarios: 13**

**Número de beneficiarios: 20**

**Número de horas voluntariado: 26**

La Dirección General de Desarrollo de Negocios y la Dirección General Adjunta de Tecnología convocaron a sus 1,307 colaboradores a donar diferentes tapas de plástico (de bebidas, refrescos, garrafones, aceites, suavizantes, cosméticos, medicamentos, entre otros) durante tres meses para recaudar más de 475 kg de tapas, las cuales fueron donadas a Banco de Tapitas. Dicho apoyo equivale a 12 dosis de metotrexato para niños con cáncer.

**1,307** colaboradores donaron **475 kg** de tapas, equivalente a **12 dosis** de metotrexato para niños con cáncer.



## 2. Medio ambiente

Desarrollamos actividades de voluntariado encaminadas a reducir nuestro impacto en el medio ambiente y la huella ambiental.



En colaboración con Grupo Promesa, realizamos nuestro primer voluntariado ambiental, que consistió en la recolección de residuos, tanto en casa como en los corporativos de Tlalpan y Santa Fe.

Número de voluntarios: **46**

Número de horas voluntariado: **92**



## 3. Voluntariado especializado Banorte

Nuestros colaboradores brindan su tiempo para impartir talleres y conferencias, principalmente en temas de educación financiera, a distintos sectores de la población.



Se impartieron 102 pláticas y/o talleres a distintos grupos de interés: clientes, comunidades, aliados, universidades, etc.

Número de voluntarios: **26**

Número de beneficiarios: **9,309**

Número de horas voluntariado: **160**



Por medio de Fundación Banorte buscamos contribuir con los sectores y regiones de mayor vulnerabilidad en nuestro país. Queremos ser partícipes de su progreso y, durante este año, invertimos más de \$109 mdp en diferentes proyectos enfocados en vivienda, educación y desarrollo de las familias mexicanas.



**48,348 beneficiarios directos**

■ Construcción + \$60 mdp	<b>55%</b>
■ Mil sueños +\$20 mdp	<b>19%</b>
■ Otros apoyos filantrópicos +\$16 mdp	<b>15%</b>
■ Desastres naturales + \$12 mdp	<b>11%</b>

### Construcción de vivienda

Por segundo año consecutivo, en alianza con organizaciones de la sociedad civil como Hábitat para la Humanidad, México, Échale, Corazón Urbano A.C., Amigos de la Sierra A.C., Entrelazando México A.C. y Fundación Hogares I.A.P. se construyeron 1,216 viviendas beneficiando a 4,864 personas de escasos recursos. Hemos intervenido en las siguientes entidades:

- Estado de México
- Yucatán
- Chiapas
- Sonora
- Nayarit
- Guerrero
- Chihuahua
- Tlaxcala
- Guanajuato
- Michoacán
- Baja California
- Ciudad de México
- Veracruz

**1,216 viviendas, beneficiando a 4,864 personas de escasos recursos.**

### Construyendo y Creciendo

En Alianza con Construyendo y Creciendo, se habilitaron aulas para brindar capacitación para el trabajo, regularización o alfabetización a los beneficiarios del programa Construcción de Vivienda y trabajadores de la construcción que participaron en la obra, impactando a 140 personas en los siguientes estados:

- Yucatán
- Sonora
- Guerrero
- Baja California
- Estado de México
- Chiapas
- Guanajuato

**Impactando a 140 personas**



- Construcción de vivienda
- Construyendo y Creciendo

### Profesionaliza tus Talentos

En alianza con Fundación Origen, buscamos desarrollar habilidades que les generen ingresos a nuestras beneficiarias por medio de la formación y certificación en habilidades técnicas y oficios: corte y confección, maquillaje, manicure, repostería, pastelería, informática, plomería, electricidad, técnicas de agricultura y huertos de traspatio.

Durante el año se benefició a 233 personas que se graduaron en los diferentes oficios en Villa Victoria y Ocuilan, Estado de México, y Xochimilco, CDMX.



### Jóvenes Fuertes

En alianza con Save the Children México realizamos talleres, actividades lúdicas y formativas para mejorar las capacidades y competencias socioemocionales de niños, adolescentes y jóvenes para contribuir al fortalecimiento del tejido social y al desarrollo de la comunidad.

En octubre iniciamos el piloto en Oaxaca y Tijuana —comunidades donde Fundación Banorte ha construido vivienda— para identificar comportamientos violentos y sensibilizar sobre la transformación hacia una cultura de paz entre los jóvenes, sus familias y su comunidad, además de fortalecer sus capacidades de lectoescritura y promover hábitos saludables.

Para el desarrollo y lanzamiento del piloto de Jóvenes Fuertes, el equipo de Fundación Banorte realizó tres visitas, una a Tijuana y dos a la ciudad de Oaxaca, dedicando un total de 15.5 horas.

Fortalecimos la cultura de la sustentabilidad con los siguientes programas:

- ✓ En alianza con Entrelazando México A.C., se construyeron 14 techos con 36,000 empaques tetrapak en el estado de Morelos.
- ✓ Con Hábitat para la Humanidad, México se instalaron 311 sanitarios ahorradores de agua en las viviendas que estamos construyendo.
- ✓ En la comunidad de Álamos, Sonora se colocaron celdas solares para proporcionar energía eléctrica y biodigestores para el tratamiento de aguas residuales en las viviendas cuya construcción apoyamos.
- ✓ Con Fundación Hogares, I.A.P., estamos instalando 14 cocinas ecológicas en Álamos, Sonora, con el propósito de reducir la deforestación por la tala de árboles y la incidencia de enfermedades respiratorias debida a la constante inhalación de humo, principalmente entre las mujeres, quienes improvisan fogones y estufas de barro para cocinar los alimentos.

Creamos un programa integral para contribuir a la cohesión social y al fortalecimiento de habilidades en las comunidades.

- ✓ Se equipó la biblioteca de Chuburná, Yucatán, un espacio que servirá como punto de encuentro para actividades culturales, recreativas y de organización vecinal. El espacio será gestionado por un comité comunitario conformado por integrantes de la localidad.
- ✓ En coordinación con el área de Sustentabilidad, durante el mes de septiembre se realizó un voluntariado virtual en la comunidad de San Juan Cancuc, Chiapas, que consistió en la impartición de cuatro talleres de finanzas familiares a los beneficiarios de vivienda; 12 voluntarios del banco sumaron ocho horas de voluntariado corporativo, beneficiando a 174 personas.

- ✓ Con Corazón Urbano se pintaron 80 viviendas ubicadas en Iztapalapa, CDMX, con el propósito de revertir el deterioro y recuperar el espacio público. Acompañando a esta actividad, se impartieron talleres de oficios a los vecinos de la zona, lo que les permitirá autoemplearse en el sector de la construcción, actividad que tiene mucha demanda en esa zona. También se fomentaron habilidades para el mantenimiento de sus viviendas y el espacio público.



Creado en 2017 tras los sismos del 7 y 19 de septiembre para ayudar a las personas afectadas, este programa ha permanecido vigente durante cuatro años; en este tiempo ha permitido reconstruir y rehabilitar viviendas, espacios comunitarios e infraestructura social.

Durante el año se benefició a 2,513 familias con las siguientes acciones:

- ✓ Reconstrucción de dos mercados comunitarios, en Atenango del Río, Guerrero y Santa Cruz Cuautomatitla, Puebla.
- ✓ Rehabilitación de un sistema de agua municipal en Tonalá, Chiapas; un espacio comunitario de producción en Jojutla, Morelos y, en obra, un centro comunitario en San Francisco del Mar, Oaxaca.
- ✓ Construcción de tres centros comunitarios en Ocuilan y Joquicingo, Estado de México y Tlayacapan, Morelos.
- ✓ Capacitación en manejo de riesgos ante futuros desastres en siete de estas comunidades.
- ✓ Apoyos alimentarios a 500 familias en San Francisco del Mar, Oaxaca, tras inundaciones de septiembre.
- ✓ En alianza con Únete, se equiparon aulas de cómputo e internet en nueve escuelas públicas, con el objetivo de combatir la deserción escolar. Se capacitó a sus docentes a través de un programa de acompañamiento que les permite

generar nuevas estrategias de aprendizaje, beneficiando a 2,915 alumnos por ciclo escolar y, de manera indirecta, a 4,530 padres de familia.

- ✓ Se actualizó y amplió el Protocolo de Atención a Desastres de Grupo Financiero Banorte, un documento que dicta la respuesta institucional y las funciones de las áreas participantes para desarrollar campañas de apoyo a poblaciones afectadas por algún desastre natural o emergencia, así como para implementar los proyectos de reconstrucción o rehabilitación posteriores al desastre.



### Ayudando a Cobijar la Navidad

Fundación Banorte y colaboradores de GFNorte sumamos esfuerzos durante el año para apoyar a 11 asociaciones. Se regalaron juguetes a 1,974 niños de 11 casas hogar. Con el programa Ayudando a Cobijar la Navidad, se invitó a los colaboradores a hacer un donativo en línea que se convirtió en pijamas y chamarras para abrigar a 1,788 niños.



### Mil Sueños por Cumplir

Continuamos con programas para beneficiar a las familias de nuestros colaboradores y, en el año, otorgamos un apoyo económico durante diez meses a 1,640 hijos de colaboradores de GFNorte, que cursaban estudios desde primaria hasta licenciatura, para apoyar su formación académica y permanencia escolar.

A los interesados que cumplieron los requisitos de la convocatoria anual, se les ofreció uno de los tres tipos de becas:

- ✓ Académica, que reconoce el alto desempeño escolar de los estudiantes.
- ✓ Educación especial, dirigida a alumnos con necesidades educativas especiales por discapacidad o sobredotación intelectual, de acuerdo con un diagnóstico médico.
- ✓ De manutención, para apoyar con los gastos escolares a colaboradores que perciben un salario igual o menor a \$15,000 pesos mensuales.

En alianza con el TEC de Monterrey y sus programas de apoyo social, otorgamos las siguientes becas completas:

- ✓ Carrera universitaria de dos alumnas destacadas por su alto desempeño académico y su labor comunitaria, mediante su participación en la convocatoria Líderes del Mañana.
- ✓ Formación en línea de colaboradores Banorte que no han concluido el bachillerato, a través del programa Prepanet; el programa arrancó con 13 participantes, de los cuales seis concluyeron el segundo cuatrimestre.
- ✓ En alianza con Celamex, I.A.P., becas completas a 50 alumnas de secundaria y bachillerato para cursar el programa de acercamiento a carreras STEAM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Artes y Matemáticas) y a 14 estudiantes para cursar un proyecto piloto de desarrollo de habilidades socioemocionales y empleabilidad.

### Comunicación

#### La voz de las redes sociales

Nuestra estrategia de contenidos editoriales nos ha permitido fortalecer la interacción con la comunidad digital de Grupo Financiero Banorte. Comunicamos las acciones del grupo a través de medios de marca como Norte Económico, el podcast de Grupo Financiero Banorte y Our Journey|Nuestro Camino, el reporte ASG de Banorte, que a su vez se traducen en contenidos para nuestras redes.

#### La interacción es la clave

De acuerdo con Comscore, compañía dedicada a la medición de impacto de medios digitales, Banorte es el grupo financiero que mejor conecta con su audiencia en Facebook. Superamos a la competencia con 77% de audiencia involucrada con nuestros contenidos.

**“Tener una audiencia cautiva puede ser un buen atajo para transformar las interacciones en nuevos clientes.”**

(Estudio Comscore)

#### La ventana para una marca empleadora

Además, Grupo Financiero Banorte fue seleccionado por la reconocida red social LinkedIn, como la Mejor Marca Empleadora en México 2021.

El reconocimiento premia a las empresas que destacan por tener una interacción notable con sus colaboradores y nuevo talento a través de esta red social; esto refleja nuestro compromiso con el talento mexicano por hacerles una oferta de valor única para elegirnos como un lugar para trabajar.



GFBanorte\_mx:  
**53,600/ interacción: 23.7%**



GFBanorte\_mx:  
**21,200/ interacción: 1.4%**



GFBanorte\_mx:  
**169,396/ interacción: 4.9%**

---

# Capital Ambiental

---

Conscientes de nuestro papel para contribuir con las diferentes medidas para combatir el cambio climático, contamos con diversos mecanismos que nos permiten medir nuestra actuación —entre ellos la matriz de impactos ambientales—, con lo cual garantizamos una gestión eficiente y sustentable de nuestros recursos. Somos parte de diversas iniciativas internacionales, con las que compartimos este importante reto.

**16.25 GJ**

consumo de energía  
por colaborador

**2.15**

intensidad de emisiones  
de tCO<sub>2</sub>e por colaborador

**Reducción de  
2,100 MWh**

gracias al trabajo remoto



## Gestión ambiental

2-23

Como parte de nuestro compromiso con el medio ambiente y nuestro desarrollo organizacional, contamos con una Política Ambiental alineada a marcos regulatorios, iniciativas nacionales e internacionales y a la norma internacional ISO 14001.

La política está disponible en el siguiente enlace:

[https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policias-and-procedures/es/PoliticaAmbiental\\_es.pdf](https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/sustainability/policias-and-procedures/es/PoliticaAmbiental_es.pdf)

Tenemos también una matriz de impactos ambientales que nos permite identificar la legislación ambiental vigente que le aplica al sector, así como gestionar 128 aspectos operacionales que implican seis riesgos actuales o emergentes. Cabe mencionar que, durante 2021, no se recibieron multas en materia ambiental.

## Ecoeficiencia operacional

### Energía

302-1, 302-3, 302-4, 302-5

#### Consumo total de energía

Concepto	2019	2020	2021	Var. 20/21
Métrica	(GJ)	(GJ)	(GJ)	
Gas natural	154.29	11.93	2.3	-80.7%
Diésel	2,221.49	3,422.64	1,994.3	-41.7%
Gas LP	1,193.93	910.19	770	-15.4%
Gasolina	54,912.79	43,637.62	36,389.89	-16.6%
Energía eléctrica	484,045.70	461,727.42	459,228.53	-0.54%
GJ totales	542,373.91	509,697.87	498,385.35	-2.2%
GJ por colaborador	17.98	17.04	16.25	-4.6%
GJ por mdp de utilidad neta	14.85	16.71	14.22	-14.9%
Alcance de colaboradores	100%	100%	100%	
Factores utilizados (CONUEE)	2020	2021	2021	

El diésel incluido en el total considera como fuente fija las plantas de emergencia y como fuentes fijas los consumos de vehículos utilitarios. El gas LP considera montacargas y cocina, en la cual, desde el mes de julio, se sustituyó el gas por electricidad. Por último, la gasolina corresponde al consumo de vehículos utilitarios.

Los consumos de gasolina en vehículos utilitarios de Arrendadora y Factoraje, y de Almacenadora, así como los consumos de 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 consideraron 30,667 colaboradores, incluidos los de planta, honorarios y otros prestadores de servicios profesionales y \$35,048 mdp de utilidad neta.

Debido a los protocolos de seguridad implementados por la pandemia de covid-19, durante el año se definieron nuevas modalidades de trabajo remoto y escalonado que permitieron desalojar dos edificios administrativos y 29 sucursales. Esto influyó directamente en la reducción de 2,100 MWh asociados a 1,037.4 tCO<sub>2</sub>e.

Asimismo, contamos con un programa de apagado automático de computadoras para equipos encendidos fuera de horarios laborales, que nos permite llevar un monitoreo de equipos en la red de los edificios administrativos. Como resultado del programa, estimamos un ahorro de \$1.2 mdp correspondientes a una reducción de 727.39 MWh que se traducen en 359.33 tCO<sub>2</sub>e evitadas.

La alianza estratégica establecida con Google Cloud no solamente permite innovar en el sector bancario, sino también alcanzar nuestras metas ambientales. Google Cloud ha sido neutral en carbono desde 2007 y tiene como objetivo alimentar sus centros de datos con energía renovable para el 2030. Un pilar fundamental de la alianza es migrar ciertas cargas estratégicas e idóneas para la nube, permitiéndonos contar con el suministro de energía libre de carbono que ofrece Google Cloud. Actualmente utilizamos esta plataforma y estamos trabajando en la migración de procesos como finanzas, contabilidad y elaboración de presupuestos. Esta alianza nos permite desarrollar nuevos servicios digitales que beneficiaran directamente a nuestros clientes.

Durante el año 2022 iniciará la migración de nuestro Centro de Datos principal ubicado en el edificio administrativo Tlalpan, localizado en Ciudad de México a la ciudad de Querétaro. La migración

estará sucediendo mediante olas, con el objetivo de fortalecer la seguridad de los datos y poder optimizar nuestros consumos de energía eléctrica y aprovechar los factores medioambientales para enfriamiento natural del Data Center. Contamos con una estrategia que considera vital la seguridad de los datos y la seguridad de los respaldos para que no haya afectaciones en la funcionalidad del Data Center durante el cambio. La migración del Data Center nos brindará reducciones en el consumo energético e inevitablemente en las emisiones de gases de efecto invernadero emitidos a su entorno.

Durante el 2021 se ha continuado con los esfuerzos legales para conseguir la aprobación de la modificación del permiso de auto abasto para incluir a Banorte como socio consumidor. De tener una resolución positiva, tendríamos un suministro de energía renovable de 70% para el consumo de energía eléctrica en esta subsidiaria.

## Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)

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

### Alcances 1 y 2

#### Emisiones GFNorte alcances 1 y 2 (tCO<sub>2</sub>e)

Concepto	2019	2020	2021	Var. 20/21
Métrica	(tCO <sub>2</sub> e)	(tCO <sub>2</sub> e)	(tCO <sub>2</sub> e)	
Gas natural (A1)	1.40	0.67	0.13	-80.6%
Diésel (A1)	166.21	256.20	149.95	-41.5%
Gas LP (A1)	76.73	59.06	49.98	-15.4%
Gasolina (A1)	3,960.31	3,147.14	2,624.44	-16.6%
Energía eléctrica (A2)	67,855.07	63,339.46	63,008.51	-0.5%
tCO <sub>2</sub> e totales (A1 + A2)	72,058.08	66,851.91	65,833.00	-2.0%
tCO <sub>2</sub> e por colaborador	2.39	2.23	2.15	-6.0%
tCO <sub>2</sub> e por mdp de utilidad neta	1.97	2.19	1.88	-14.9%
Alcance de colaboradores	100%	100%	100%	

En el cálculo de emisiones de alcance 1, se utilizaron los factores publicados en el *Diario Oficial de la Federación* por la 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 el cálculo de Alcance 2 se utilizó el factor de emisión eléctrico nacional 2020.

Los cálculos referentes a la intensidad de emisiones consideran \$35,048 de utilidad neta y una plantilla de 30,667 colaboradores (planta, honorarios y otros prestadores de servicios profesionales).

### Alcance 3

#### Viajes corporativos aéreos

Se recorrieron aproximadamente 2,813,834 kilómetros por viajes corporativos aéreos, lo que equivale a 302.24 tCO<sub>2</sub>e emitidas a la atmósfera. Esto representa una disminución de 40% en comparación con 2020, influido mayormente por la modalidad de trabajo remoto y el regreso paulatino de ciertas áreas del grupo a las oficinas.

#### Desplazamiento de colaboradores

Al pertenecer a un sector considerado esencial, pudimos continuar operando y ofreciendo servicios a nuestros clientes. Por ello, nuestros colaboradores de sucursales, centro de contacto y algunos edificios administrativos siguieron laborando de manera presencial.

En este sentido, en colaboración con el Instituto de Transporte y Desarrollo de Políticas (ITDP), y un conjunto de empresas del Corredor de Reforma en Ciudad de México denominado MOVIN (Movilidad Inteligente), desarrollamos un Plan de Movilidad Institucional (PMI), con el cual exploramos la accesibilidad de diversos medios de transporte para nuestros colaboradores en sus viajes hacia y desde el lugar de trabajo.

Durante esta primera fase, realizamos un diagnóstico que nos permitió conocer los patrones de movilidad de nuestros colaboradores, cuantificar el impacto que generan dentro y fuera de la institución, e identificar las posibles soluciones de movilidad que logren mitigar los impactos adversos asociados. En 2022, estaremos implementando este PMI para el retorno de nuestros colaboradores a los edificios ubicados en esta zona a través de un esquema escalonado que emplee medidas de transporte más sustentables, tales como el uso de bicicleta, transporte empresarial, auto compartido e incentivos para la opción peatonal.

#### Gases refrigerantes

Emitimos 3,674.14 tCO<sub>2</sub>e derivadas de las recargas de gases refrigerantes R-22 y R-410a (no afectan la capa de ozono), cifra que es 37% menor al año anterior. Desde el 2015, se dejaron de comprar equipos de aires acondicionados que consumen el gas refrigerante R22. Se consideran dentro del alcance las instalaciones de Banorte y Afore XXI, los cuales representan 93% de los colaboradores.

#### Inversiones

De acuerdo con la metodología de GHG Protocol para el cálculo de emisiones de alcance 3, categoría 15 para inversiones, cuantificamos un total de 125,240 tCO<sub>2</sub>e que corresponden a 121 emisoras en las que tenemos posiciones dentro de la cartera de Operadora de Fondos. Esto representa un alcance de 76% del total de los activos de renta variable de la subsidiaria.

### Gestión de residuos

301-1, 306-1, 306-2, 306-3, 306-4

Durante 2021, ampliamos el Programa de Separación de Residuos a un total de seis edificios: Torre Santa Fe, Reforma 383 y Tlalpan, ubicados en la Ciudad de México, y Centro de Contacto, Torre Sur y Torre KOI en Monterrey. Con las mediciones efectuadas por el programa en 2020, estimamos los residuos generados en los edificios administrativos a partir del indicador de kilogramo por colaborador, considerando las siguientes categorías: inorgánicos, no reciclables y orgánicos. Suponiendo un comportamiento similar en el resto de los edificios administrativos, este indicador se extrapola a 110 inmuebles con un alcance de 48.3% de la plantilla de colaboradores, y al sumar las toneladas de residuos inorgánicos reciclables, se obtuvo como resultado 1,196 toneladas de residuos generados.

Tras su implementación, logramos canalizar a reciclaje un total de 489.5 toneladas de residuos, de los cuales lo que se recaudó por 2.6 toneladas se destinó a causas sociales como mantenimiento y recuperación de mobiliario escolar. Asimismo, cumpliendo con las normas adecuadas de disposición de archivo muerto, este año enviamos a reciclaje un total de 463.7 toneladas de papel, lo que equivale a 50,754 cajas destruidas. Adicionalmente, mediante nuestra alianza con BioBox recolectamos aproximadamente 18.4 toneladas de PET y latas de aluminio a cambio de recompensas a través de máquinas ubicadas en la Ciudad de México.

Para brindar accesibilidad de acopio y disposición adecuada a los residuos generados por nuestros colaboradores, a través de nuestro voluntariado corporativo, dos de nuestros edificios administrativos ubicados en la Ciudad de México se convirtieron en centros de acopio, por lo que logramos enviar a reciclaje 1.433 toneladas de residuos reciclables como papel, cartón, aluminio, chatarra, HDPE, tetrapak, vidrio, PET, tapas y electrónicos.

Por otro lado, impulsamos el consumo eficiente del papel en nuestras operaciones, al ser este el residuo de mayor generación del grupo. Las diferentes iniciativas y campañas tienen como finalidad consumir menos papel e incentivar el uso de medios digitales y la venta cruzada.



**Origina**

Con la optimización de formatos de contratación, y al reducir la cantidad de páginas, se obtuvo un ahorro de 35.01 toneladas de papel, que equivale a 7,745,416 hojas.



**Cajeros automáticos**

La eliminación de recibos impresos en los cajeros automáticos representó un ahorro cercano a las 187 toneladas de papel y \$380,000 pesos.



**Papercut**

El monitoreo de multifuncionales para regular las impresiones de usuarios en los edificios administrativos de Banorte permitió ahorrar 2.3 toneladas de papel, que representaron 513,122 páginas.



**Ajustador móvil**

Un total de 176,500 clientes de Seguros Banorte registraron su declaratoria y obtuvieron las órdenes de atención de forma digital mediante un correo asegurado; esto permitió evitar el consumo de 1.4 millones de hojas, el equivalente a 6.38 toneladas de papel.



**Paperless**

Al digitalizar los estados de cuenta de los productos Mujer Banorte, Cuenta Preferente, Enlace Personal y Suma Menores, se dejaron de imprimir 250,177 estados de cuenta, equivalentes a 33.36 toneladas de papel, lo cual generó un ahorro aproximado de \$10.3 mdp.

**Agua**

303-5

Como parte de nuestras prácticas de uso eficiente del agua, nuestros edificios administrativos cuentan con economizadores de agua en lavabos, mingitorios secos e inodoros de bajo consumo. Además, contamos con un sistema de captación de agua en las azoteas y coladeras convencionales en dos de nuestros edificios administrativos, lo cual nos permite canalizar el agua captada a una cisterna de agua pluvial y reutilizarla en operaciones y mantenimiento de inmuebles.

**Consumo de agua**

Consumo	2019	2020	2021	Var. 20/21
Agua m <sup>3</sup>	714,835	509,599	673,596	32.2%
(m <sup>3</sup> )/colaborador	23.70	17.03	21.96	28.9%
Alcance colaboradores	100%	100%	100%	

El cálculo se derivó del gasto de agua y el precio promedio estatal. El agua proviene de las redes de alcantarillado donde operamos, a las cuales se canaliza después de su uso.

Los cálculos referentes a la intensidad de agua consideran una plantilla de 30,667 colaboradores (planta, honorarios y otros prestadores de servicios profesionales).

## Cambio climático

201-2

### Estrategia climática

En GFNorte reconocemos la importancia del cambio climático a nivel global como una de las mayores amenazas ambientales que enfrenta la humanidad. Sabemos que los esfuerzos deben dirigirse con urgencia a la reducción de la dependencia de los combustibles fósiles, así como a la disminución de la emisión de gases de efecto invernadero para evitar consecuencias irreversibles en la sociedad, el medio ambiente y las actividades productivas.

Hemos desarrollado una estrategia climática integral que considera los compromisos que hemos asumido a nivel nacional e internacional, conscientes de la transversalidad del cambio climático con todos los temas ASG. De esta forma, nuestra estrategia climática se centra en seis objetivos que deberán concretarse de 2021 a 2050, alineados a temas de gobernanza, estrategia, gestión de riesgos, métricas y metas, grupos de interés y transparencia.

### Estrategia Integral Climática

	2021 - 2025	2026 - 2030	2031 - 2035	2036 - 2040	2041 - 2045	2046 - 2050
<b>Gobernanza</b>	Consolidar políticas, procesos y grupos de trabajo en materia de cambio climático que soporten la toma de decisiones de los órganos de gobierno y permeen el tema en la organización. CDP / TCFD / PRB / PRI					
<b>Estrategia</b>	Garantizar la resiliencia del grupo ante los efectos del cambio climático y acelerar la transición a una economía baja en carbono. CDP / TCFD / PRB / PRI					
<b>Gestión de riesgos</b>	Analizar riesgos e impactos relacionados con el clima, la naturaleza y la sociedad, así como identificar oportunidades bajo posibles escenarios futuros. CDP / TCFD / EP / PRB / PRI / TNFD					
<b>Métricas y metas</b>	Medir el impacto directo e indirecto del grupo relacionado con el cambio climático y definir objetivos de descarbonización basados en la ciencia, y de financiamiento sustentable. CDP / TCFD / SBTi / NZBA / PRB / PRI					
<b>Grupos de interés</b>	Participar activamente con clientes, organismos reguladores y otros grupos de interés para impulsar la acción climática. CDP / EP / PRB / PRI					
<b>Transparencia</b>	Divulgar los compromisos y las acciones del grupo respecto al cambio climático. CDP / TCFD / SBTi / NZBA / EP / PRB / PRI / TNFD					



**CDP:** Carbon Disclosure Project



**PBR:** Principios de la Banca Responsable



**SBTi:** Science Based Targets initiative



**PE:** Principios de Ecuador



**TCFD:** Taskforce on Climate-related Financial Disclosures



**PRI:** Principios de Inversión Responsable



**NZBA:** Net-Zero Banking Alliance



**TNFD:** Taskforce on Nature-related Financial Disclosures

### Meta de reducción de emisiones

Alineados con los compromisos de México en el Acuerdo de París, definimos metas de corto y mediano plazos para reducir las emisiones GEI de alcances 1 y 2, las cuales fueron aprobadas por el Comité de Sustentabilidad en la primera sesión del año. No obstante, estamos en proceso de definir metas de reducción de emisiones de alcance 3, correspondientes a nuestras carteras de financiamiento e inversión.

Meta	KPI	Meta	Año base	Año meta
Reducir emisiones CO <sub>2</sub> (absolutas) del grupo	tCO <sub>2</sub> e	50%	2020	2030
Reducir emisiones CO <sub>2</sub> (absolutas) del grupo	tCO <sub>2</sub> e	100%	2020	2050
Reducir emisiones CO <sub>2</sub> por colaborador (intensivas) del grupo	tCO <sub>2</sub> e/ colaborador	30%	2020	2025
Reducir emisiones CO <sub>2</sub> por colaborador (intensivas) del grupo	tCO <sub>2</sub> e/ colaborador	60%	2020	2030

Asimismo, continuamos trabajando en alinear estos compromisos con las metodologías de la iniciativa Science Based Targets (SBTi) y Net-Zero Banking Alliance (NZBA). En este sentido, durante el año participamos en distintos talleres para desarrollar las capacidades y herramientas necesarias para lograrlo.

### Desastres naturales

Durante 2021, registramos 40 fenómenos climáticos, de los cuales tres repercutieron en impactos económicos en 42 de nuestras sucursales. Los costos por afectaciones físicas en estos inmuebles fueron cercanos a los \$843,000 pesos y, en términos de rentabilidad, estimamos una pérdida de utilidad operativa neta por aproximadamente \$11.2 mdp al interrumpir operaciones durante 480 horas.

Para mitigar este riesgo climático, contamos con un centro de mando que monitorea en vivo los eventos climáticos de mayor magnitud, así como 15 subcomités en 15 regiones del país, en los que participaron 462 colaboradores durante el año. Adicionalmente, realizamos un programa de capacitación teórico y práctico, el cual cursaron 1,046 de nuestros brigadistas activos. De manera complementaria, contamos con un plan de resiliencia para asegurar procesos de negocio y el retorno eficiente a las operaciones en ocho sucursales. La gestión de estas medidas de prevención tuvo un costo de \$18.5 mdp.

## Cultura ambiental

### Biodiversidad

304-3, 304-4

Nuestra azotea verde, ubicada en el Centro de Contacto Roberto González Barrera, en Monterrey, representa nuestro compromiso con el aprovechamiento sustentable de espacios urbanos. Actualmente se conservan alrededor de 70 especies de plantas mexicanas, 13 de ellas bajo la norma NOM-059-SEMARNAT-2010 de protección ambiental. La azotea cuenta con un paisaje de 1,784 metros cuadrados de jardines de suculentas y cactáceas del bioma en el que está situada.

En alianza con el parque, Reino Animal, continuamos con los esfuerzos de conservación de especies mediante el Centro de Conservación para el Lobo Mexicano, el cual tiene gran relevancia en materia educativa, desarrollo social, e impacto ecológico local y nacional. El lobo mexicano ha sido una especie valiosa desde los tiempos de la cultura teotihuacana, por lo que su conservación es muy importante en América Latina.

Aunado a lo anterior, y como respuesta a nuestro compromiso de crear una cultura de conciencia, promovemos el uso de energía renovable en la planta solar ubicada en el interior del parque. Mediante infografías, comunicamos los beneficios de la energía renovable, de manera que los visitantes puedan conocer las diversas opciones para aplicarlas tanto en casa como en empresas.

# Índice de Contenidos GRI

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción del estándar	Declaratoria
<b>GRI 2: Contenidos generales 2021</b>				
<b>1. La organización y sus prácticas de reporte</b>				
2-1		10, 11, 12, 13	Detalles de la organización.	Estructura GFNorte
2-2		10, 11	Entidades incluidas en los informes de sostenibilidad de la organización.	Estructura GFNorte
2-3		190, 192	Periodo de reporte, frecuencia y punto de contacto.	Acerca de este Informe, Contacto
2-4		190	Reexpresiones de información.	Acerca de este Informe
2-5		184, 185, 186, 187, 188	Verificación externa.	
<b>2. Actividades y trabajadores</b>				
2-6		10, 11, 12, 13, 98, 99, 100, 153, 154, 155, 156, 157	Actividades, cadena de valor y otras relaciones de negocio.	Estructura GFNorte, Medio de pago y canales, Apoyo a pymes, Productos, Relación con proveedores
2-7		124, 125	Empleados.	El valor de la persona
2-8		125	Trabajadores que no son empleados.	El valor de la persona
<b>3. Gobernanza</b>				
2-9	✓	33, 34, 38, 39, 40, 41	Estructura de gobernanza y su composición.	Composición del Consejo de Administración, Comités de apoyo, Consejos Regionales y Locales
2-10		32, 36	Nombramiento y selección del máximo órgano de gobierno.	Consejo de Administración, Diversidad e inclusión en el Consejo  Consulte: <a href="https://investors.banorte.com/es/governance/shareholders-meetings">https://investors.banorte.com/es/governance/shareholders-meetings</a>  Estatutos de la sociedad (páginas 22 a 24): <a href="https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/shareholders-meeting/es/2021/Compulsa%20Estatutos%20Gfnorte%202021%20vf.pdf">https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/shareholders-meeting/es/2021/Compulsa%20Estatutos%20Gfnorte%202021%20vf.pdf</a>
2-11		33	Presidente del máximo órgano de gobierno.	Composición del Consejo de Administración
2-12		27, 44, 45, 68, 69, 80, 81	Papel del máximo órgano de gobierno en la supervisión de la gestión de impactos.	Medición de impacto, Comité de Sustentabilidad, Administración de riesgos, Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento
2-13		44, 45, 68, 69	Delegación de responsabilidad para la gestión de impactos.	Comité de Sustentabilidad, Administración de riesgos
2-14			Papel del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad.	El Informe Anual 2021 de Grupo Financiero Banorte es aprobado por la Dirección Ejecutiva de Relación con Inversionistas, Inteligencia Financiera y Finanzas Corporativas y por la Dirección de Sustentabilidad e Inversión Responsable.  Asimismo, el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias (CAPS) es quien selecciona al auditor externo para la verificación del Informe Anual. Posteriormente a dicha verificación, el auditor externo entrega una carta de hallazgos y resultados al CAPS.

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción del estándar	Declaratoria
2-15	✓	32	Conflictos de interés.	<p>Consulte los mecanismos de prevención y gestión de conflictos de interés en el Código de Conducta: <a href="https://investors.banorte.com/es/governance/policies-and-documents">https://investors.banorte.com/es/governance/policies-and-documents</a></p> <p>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.</p>
2-16		51, 52	Comunicación de preocupaciones críticas.	<p>EthicsPoint</p> <p>Las preocupaciones críticas son comunicadas en las Asambleas, para más detalle, consulte: <a href="https://investors.banorte.com/es/governance/shareholders-meetings">https://investors.banorte.com/es/governance/shareholders-meetings</a></p>
2-17		34, 35, 37	Conocimiento colectivo del máximo órgano de gobierno.	Matriz de habilidades y competencias de los miembros del Consejo de Administración, Capacitación a consejeros
2-18		37	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno.	Evaluación de consejeros
2-19		42, 43, 44, 140, 141	Políticas de remuneración.	Sistema de Remuneración, Comité de Remuneraciones, Remuneración
2-20		42, 43, 44, 140, 141	Proceso para determinar la remuneración.	<p>Sistema de Remuneración, Comité de Remuneraciones</p> <p>Consulte las resoluciones de la Asamblea General Ordinaria de Accionistas sesionada el 23 de abril de 2021: <a href="https://investors.banorte.com/es/governance/shareholders-meetings">https://investors.banorte.com/es/governance/shareholders-meetings</a></p> <p>Consulte información relevante sobre el Comité de Recursos Humanos: <a href="https://investors.banorte.com/es/governance/support-committees-to-the-board-of-directors">https://investors.banorte.com/es/governance/support-committees-to-the-board-of-directors</a></p>

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción del estándar	Declaratoria
2-21			Ratio de compensación total anual.	La relación que guardan los sueldos del personal directivo respecto del promedio de sueldo del resto de la plantilla es de 7.85 veces el sueldo base. La metodología consiste en agrupar, por un lado, a los diferentes niveles directivos y obtener el promedio de su compensación y por el otro lado, agrupar a los diferentes niveles del resto de personal y obtener el promedio de su compensación. Con lo anterior, se procede a dividir la compensación promedio del grupo directivo entre la compensación del resto de personal para obtener el indicador.
<b>4. Estrategia, políticas y prácticas</b>				
2-22		2, 3, 4, 5, 18, 19	Declaración sobre la estrategia de desarrollo sostenible.	Mensaje del Presidente del Consejo de Administración, Mensaje del Director General, Acelerando al transformación Digital, Modelo de Sustentabilidad, Materialidad
2-23		49, 143, 166	Compromisos de políticas.	Código de Conducta, Derechos humanos, Gestión ambiental  Consulte las políticas: <a href="https://investors.banorte.com/es/sustainability/resources/policies-and-procedures">https://investors.banorte.com/es/sustainability/resources/policies-and-procedures</a>
2-24		49	Incorporación de los compromisos de políticas.	Código de Conducta  Consulte los Objetivos y Lineamientos de Control Interno: <a href="https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/documents/policies-and-documents/es/2020/Sistema%20de%20Control%20Interno_NF_241120.pdf">https://investors.banorte.com/-/media/Files/B/Banorte-IR/documents/policies-and-documents/es/2020/Sistema%20de%20Control%20Interno_NF_241120.pdf</a>
2-25		48, 49, 50	Procesos para remediar impactos negativos.	Código de Conducta, EthicsPoint
2-26	✓	51	Mecanismos para buscar asesoramiento y plantear inquietudes.	EthicsPoint
2-27	✓		Cumplimiento de leyes y regulaciones.	Al cierre de 2021 no se presentaron casos significativos de incumplimiento de leyes y/o reglamentaciones aplicables a GFNorte. Se considera casos significativos cuando las sanciones son mayores o iguales a \$100 millones de pesos.
2-28		23, 26	Pertenencia a asociaciones.	Iniciativas de sustentabilidad, Principios de la Banca Responsable
<b>5. Compromiso con los grupos de interés</b>				
2-29	✓	21, 29	Enfoque para la participación de los grupos de interés.	Grupos de interés, Transparencia ASG
2-30		141	Acuerdos de negociación colectiva.	Sindicato
<b>GRI 3: Temas materiales 2021</b>				
<b>Temas materiales 2021</b>				
3-1		20	Proceso para determinar los temas materiales.	Materialidad  Consulte el último ejercicio de materialidad: <a href="https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-strategy/materiality">https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-strategy/materiality</a>
3-2	✓	20	Lista de temas materiales.	Materialidad  Consulte el último ejercicio de materialidad: <a href="https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-strategy/materiality">https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-strategy/materiality</a>
3-3		20, 24, 25	Manejo de temas materiales.	Materialidad, Alineación con los ODS  Consulte el último ejercicio de materialidad: <a href="https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-strategy/materiality">https://investors.banorte.com/es/sustainability/sustainability-strategy/materiality</a>

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción del estándar	Declaratoria
<b>GRI 200: Estándares económicos</b>				
<b>GRI 201 Desempeño económico 2016</b>				
201-1		153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163	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.	Apoyo a pymes, Productos, Relación con proveedores, Relación con la comunidad
201-2	✓	80, 81, 82, 83, 84, 170, 171	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático.	Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento, Cambio climático. Reporte TCFD. <a href="https://investors.banorte.com/es/financial-information/annual-reports/2021">https://investors.banorte.com/es/financial-information/annual-reports/2021</a>
201-3		140, 141	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación.	Remuneración
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.
<b>GRI 202 Presencia en el mercado 2016</b>				
202-1	✓		Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local.	El salario inicial de Banorte tiene un ratio de 1.6 respecto al mínimo bancario. Aplica para géneros masculino y femenino.
<b>GRI 203 Impactos económicos directos 2016</b>				
203-1		158, 159, 160, 161, 162, 163	Inversiones en infraestructura y servicios apoyados.	Relación con la comunidad
203-2		158, 159, 160, 161, 162, 163	Impactos económicos indirectos significativos y su alcance.	Relación con la comunidad
<b>GRI 204 Prácticas de adquisición 2016</b>				
204-1		157	Proporción de gasto en proveedores locales.	Relación con proveedores
<b>GRI 205 Anticorrupción 2016</b>				
205-1		58	Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción.	Anticorrupción
205-2	✓	53	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción (lavado de dinero).	Anticorrupción
205-3			Casos confirmados de corrupción y medidas adoptadas.	No se han registrado casos relacionados con corrupción; por consiguiente, no ha habido investigaciones, medidas correctivas ni multas relacionadas con estos temas.
<b>GRI 207 Impuestos 2019</b>				
207-1		65, 66	Enfoque de impuestos.	Transparencia fiscal
207-2		65, 66	Gobierno fiscal, control y gestión de riesgos.	Transparencia fiscal  Consulte los Informes Trimestrales: <a href="https://investors.banorte.com/es/financial-information/quarterly-reports">https://investors.banorte.com/es/financial-information/quarterly-reports</a>
207-3		65, 66	Participación de los accionistas y gestión de las preocupaciones relacionadas con los impuestos.	Transparencia fiscal
<b>GRI 300: Estándares ambientales</b>				
<b>GRI 301 Materiales 2016</b>				
301-1	✓	168, 169	Materiales utilizados por peso o volumen.	Gestión de residuos

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción del estándar	Declaratoria
<b>GRI 302 Energía 2016</b>				
302-1	✓	166, 167	Consumo energético dentro de la organización.	Energía
302-3	✓	166, 167	Intensidad energética.	Energía
302-4	✓	166, 167	Reducción del consumo energético.	Energía
302-5		166, 167	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios.	Energía
<b>GRI 3030 Agua y efluentes 2018</b>				
303-5		169	Consumo de agua.	Agua
<b>GRI 304 Biodiversidad 2016</b>				
304-3		171	Hábitats protegidos o restaurados.	Cultura ambiental
304-4		171	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.	Cultura ambiental
<b>GRI 305 Emisiones 2016</b>				
305-1	✓	167	Emisiones directas GEI (alcance 1).	Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)
305-2	✓	167	Emisiones indirectas GEI al generar energía (alcance 2).	Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)
305-3	✓	167, 168	Otras emisiones indirectas GEI (alcance 3).	Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)
305-4	✓	167	Intensidad de las emisiones GEI.	Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)
305-5	✓	167	Reducción de las emisiones GEI.	Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)
305-6	✓	167	Emisiones de sustancias que agotan la capa de ozono (SAO).	Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)
<b>GRI 306 Residuos 2020</b>				
306-1		168, 169	Generación de residuos e impactos significativos relacionados con los residuos.	Gestión de residuos
306-2		168, 169	Gestión de impactos significativos relacionados con los residuos.	Gestión de residuos
306-3	✓	168, 169	Residuos generados.	Gestión de residuos
306-4	✓	168, 169	Residuos no destinados a eliminación.	Gestión de residuos
<b>GRI 308 Evaluación ambiental de proveedores 2016</b>				
308-1	✓	157	Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección, de acuerdo con los criterios ambientales.	Relación con proveedores
<b>GRI 400: Estándares sociales</b>				
<b>GRI 401 Empleo 2018</b>				
401-1	✓	125, 137	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal.	Clima y cultura laboral, Productividad con flexibilidad, Desarrollo profesional
401-2		140	Beneficios para los empleados de tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales.	Remuneración
401-3		134, 135	Permiso parental.	Iniciativas AFORE
<b>GRI 403 Salud y seguridad en el trabajo 2017</b>				
403-1		141, 142, 143	Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo.	Salud y seguridad de los colaboradores

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción del estándar	Declaratoria
403-2		141, 142, 143	Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes.	Salud y seguridad de los colaboradores
403-3		141, 142, 143	Servicios de salud en el trabajo.	Salud y seguridad de los colaboradores
403-6		141, 142, 143	Fomento de la salud de los trabajadores.	Salud y seguridad de los colaboradores
403-9		143	Lesiones por accidente laboral.	Salud y seguridad de los colaboradores
<b>GRI 404 Formación y enseñanza 2016</b>				
404-1	✓	135, 137	Media de horas de formación al año por empleado.	Cultura de sustentabilidad, Desarrollo profesional
404-2	✓	135, 137	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición.	Cultura de sustentabilidad, Desarrollo profesional
404-3	✓	137, 138, 139	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas de desempeño y desarrollo profesional.	Desarrollo profesional
<b>GRI 405 Diversidad e igualdad de oportunidades 2016</b>				
405-1	✓	36, 124	Diversidad en órganos de gobierno y empleados.	Diversidad e inclusión en el consejo, El valor de la persona
405-2	✓	140	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres.	Remuneración
<b>GRI 406 No discriminación 2016</b>				
406-1		51, 52	Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas.	EthicsPoint
<b>GRI 411 Derechos de los pueblos indígenas 2016</b>				
411-1			Casos de violaciones de los derechos de los pueblos indígenas.	En 2021 no se registraron reclamaciones de este tipo.
<b>GRI 413 Comunidades locales 2016</b>				
413-1	✓	158, 159, 160, 161, 162, 163	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo.	Relación con la comunidad
413-2			Operaciones con impactos negativos potenciales y actuales significativos sobre las comunidades locales.	En 2021 no se registraron reclamaciones de este tipo.
<b>GRI 414 Evaluación social de los proveedores 2016</b>				
414-1	✓	157	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección, de acuerdo con los criterios sociales.	Relación con proveedores
<b>GRI 416 Salud y seguridad de los clientes 2016</b>				
416-1		112	Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios.	Experiencia del cliente e innovación
<b>GRI 417 Marketing y etiquetado 2016</b>				
417-1		60, 61	Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios.	Mercadotecnia responsable
417-2	✓	60	Casos de incumplimiento relacionados con la información y el etiquetado de productos y servicios.	Mercadotecnia responsable
417-3	✓	60	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing.	Mercadotecnia responsable

Contenidos Estándares GRI	Verificación	Página	Descripción del estándar	Declaratoria
<b>GRI 418 Privacidad del cliente 2016</b>				
418-1	✓	108	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente.	Privacidad de datos
<b>GRI Suplemento sectorial</b>				
<b>GRI Suplemento sectorial. Servicios financieros</b>				
FS1	✓		Políticas con aspectos medioambientales y sociales específicos aplicadas a las líneas de negocio.	Consulte nuestras políticas: <a href="https://investors.banorte.com/es/sustainability/resources/policies-and-procedures">https://investors.banorte.com/es/sustainability/resources/policies-and-procedures</a>
FS10	✓	80, 81, 82, 83, 84	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.	Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento
FS11	✓	80, 81, 82, 83, 84, 90	Porcentaje de activos sujetos a controles medioambientales o sociales tanto positivos como negativos.	Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento, Productos financieros sustentables
FS13	✓	10, 11	Puntos de acceso por tipo en áreas de escasa densidad de población o desfavorecidas económicamente.	Estructura GFNorte
FS14	✓	10, 11, 146, 147, 153, 154, 155, 156	Iniciativas para mejorar el acceso a los servicios financieros a personas desfavorecidas.	Estructura GFNorte, Inclusión financiera, Apoyo a pymes
FS15	✓	60	Descripción de políticas para el correcto diseño y la oferta de servicios y productos financieros.	Mercadotecnia responsable
FS16	✓	152, 153	Iniciativas para mejorar la alfabetización y educación financiera según el tipo de beneficiario.	Educación financiera
FS2	✓	80, 81, 82, 83, 84	Procedimientos para la evaluación y el control de riesgos sociales y medioambientales en las líneas de negocio.	Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento
FS3		80	Procesos para monitorear la implementación por parte de los clientes, de los requisitos sociales y medioambientales incluidos en contratos o transacciones.	Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento
FS4	✓	135	Procesos para mejorar la competencia de los empleados para implementar las políticas y los procedimientos medioambientales y sociales aplicados a las líneas de negocio.	Cultura de sustentabilidad
FS5	✓	80, 85, 86, 87, 88, 89, 112	Interacciones con clientes, sociedades participadas, socios empresariales relacionados con los riesgos y las oportunidades medioambientales y sociales.	Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento, Inversión responsable, experiencia del cliente e innovación
FS8	✓	90, 91, 92, y 93	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para proporcionar un beneficio medioambiental específico para cada línea de negocio, desglosado según su propósito.	Productos financieros sustentables

# Indicadores SASB

Indicadores SASB	Verificación	Página	Descripción del indicador	Declaratoria
<b>Seguridad de la información</b>				
FN-CB-230a.1	✓	104, 105, 106, 107, 108	(1) Número de filtraciones de datos, (2) porcentaje que implica información de identificación personal (PII), (3) número de titulares de cuentas afectados.	Seguridad de la información
FN-CB-230a.2	✓	104, 108, 109	Descripción del enfoque para identificar y abordar los riesgos para la seguridad de los datos.	Privacidad de datos
<b>Generación de inclusión y capacidad financieras</b>				
FN-CB-240a.1	✓	153, 154, 155, 156	(1) Número y (2) cuantía de los préstamos pendientes cualificados para programas diseñados para promocionar las pequeñas empresas y el desarrollo de la comunidad.	Apoyo a pymes Al cierre de 2021, y de manera histórica, se tienen las siguientes cifras: a) Número de créditos designados: 26,655 b) Importe de créditos designados: \$60,968 mdp
FN-CB-240a.2	✓	153, 154, 155, 156	(1) Número y (2) cuantía de los préstamos vencidos e improductivos cualificados para programas diseñados para promocionar las pequeñas empresas y el desarrollo de la comunidad.	Apoyo a pymes, Inclusión financiera Al cierre de 2021, y de manera histórica, se tienen las siguientes cifras: a) Número de créditos vencidos: 610 b) Número de créditos devengados: 1,222 c) Importe de créditos vencidos: \$1,313 mdp d) Importe de créditos devengados: \$2,449 mdp
FN-CB-240a.3	✓	146, 153, 154, 155, 156	Número de cuentas corrientes minoristas sin coste proporcionadas a clientes previamente no bancarizados o infrabancarizados.	Apoyo a pymes Inclusión financiera
FN-CB-240a.4	✓	152	Número de participantes en iniciativas de educación financiera para clientes no bancarizados, infrabancarizados o desatendidos.	Educación financiera
<b>Incorporación de factores ambientales, sociales y de gestión en el análisis crediticio</b>				
FN-CB-410a.1	✓	65	Exposición crediticia comercial e industrial, por sector.	Exposición crediticia comercial e industrial
FN-CB-410a.2	✓	80	Descripción del enfoque para la incorporación de factores ambientales, sociales y de gestión corporativa (ESG) en el análisis de crédito.	Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento

Indicadores SASB	Verificación	Página	Descripción del indicador	Declaratoria
<b>Ética empresarial</b>				
FN-CB-510a.1	✓	59	Importe total de las pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con el fraude, uso de información privilegiada, antimonopolio, competencia desleal, manipulación del mercado, mala praxis u otras leyes o reglamentos relacionados de la industria financiera.	Competencia económica
FN-CB-510a.2	✓	51	Descripción de las políticas y los procedimientos de denuncia de irregularidades.	EthicsPoint
<b>Gestión del riesgo sistémico</b>				
FN-CB-550a.1			Puntuación en la evaluación de banco de importancia sistémica mundial (G-SIB), por categoría.	GFNorte no se considera dentro de los bancos con Importancia Sistémica Global
FN-CB-550a.2		68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79	Descripción del enfoque para la incorporación de los resultados de las pruebas de estrés obligatorias y voluntarias en la planificación de la adecuación del capital, la estrategia corporativa a largo plazo y otras actividades comerciales.	Administración de riesgos
<b>Privacidad del cliente</b>				
FN-CF-220a.1	✓	108, 109	Número de titulares de cuentas cuya información se utiliza con propósitos secundarios.	Privacidad de datos
FN-CF-220a.2	✓	108, 109	Importe total de las pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con la privacidad del cliente.	Privacidad de datos
<b>Seguridad de los datos</b>				
FN-CF-230a.1	✓	104, 105, 106, 107, 108, 109	(1) Número de filtraciones de datos, (2) porcentaje que implica información de identificación personal (PII), (3) número de titulares de cuentas afectados.	Seguridad de la información, Privacidad de datos
FN-CF-230a.2		104, 105, 106, 107, 108, 109	Pérdidas por fraudes relacionadas con tarjetas (1) con ausencia de tarjeta y (2) con presencia de tarjeta y otros tipos de fraude.	Seguridad de la información, Privacidad de datos
FN-CF-230a.3		104, 105, 106, 107, 108, 109	Descripción del enfoque para identificar y abordar los riesgos para la seguridad de los datos.	Seguridad de la información, Privacidad de datos
<b>Prácticas de venta</b>				
FN-CF-270a.1		140	Porcentaje de remuneración total de los empleados cubiertos que es variable y está vinculado a la cantidad de productos y servicios vendidos.	Remuneración
FN-CF-270a.2		N/A	Tasa de aprobación de (1) crédito y (2) productos de prepago para solicitantes con puntuación FICO superior e inferior a 660.	

Indicadores SASB	Verificación	Página	Descripción del indicador	Declaratoria
FN-CF-270a.3		N/A	(1) Comisión media de productos complementarios, (2) TAE media, (3) antigüedad media de las cuentas, (4) cantidad media de líneas comerciales, y (5) comisiones anuales medias de productos de prepago, para clientes con puntuación FICO superior e inferior a 660.	
FN-CF-270a.4	✓		(1) Número de quejas presentadas ante la Oficina de Protección Financiera del Consumidor (CFPB), (2) porcentaje de ellas con compensación monetaria o no monetaria, (3) porcentaje de ellas impugnadas por el consumidor, (4) porcentaje de ellas que acabó en una investigación por parte de la CFPB.	Se recibieron 13,351 quejas ante la CONDUSEF
<b>Diversidad e inclusión entre los empleados</b>				
FN-IB-330a.1		36, 124, 125	Porcentaje de representación de géneros y grupos raciales/étnicos en (1) la dirección ejecutiva, (2) la dirección no ejecutiva, (3) los profesionales y (4) todos los demás empleados.	Diversidad e inclusión en el consejo, Alta dirección, El valor de la persona
<b>Incorporación de factores ambientales, sociales y de gestión corporativa en las actividades de la banca de inversión y corretaje</b>				
FN-IB-410a.1		92, 93	Ingresos de transacciones de (1) suscripción, (2) asesoramiento y (3) bursatilización que incorporan la integración de factores ambientales, sociales y de gestión corporativa (ESG), por industria.	Emisiones temáticas
FN-IB-410a.2	✓	80, 90	(1) Número y (2) valor total de las inversiones y préstamos que incorporan la integración de factores ambientales, sociales y de gestión corporativa (ESG), por industria.	Financiamiento sustentable
FN-IB-410a.3		80, 81, 82, 83, 84, 90	Descripción del enfoque para la incorporación de factores ambientales, sociales y de gestión corporativa (ESG) en las actividades de banca de inversión y corretaje.	Gestión de riesgos socioambientales en financiamiento, Financiamiento sustentable
<b>Ética empresarial</b>				
FN-IB-510a.1		59	Importe total de las pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con el fraude, uso de información privilegiada, antimonopolio, competencia desleal, manipulación del mercado, mala praxis u otras leyes o reglamentos relacionados de la industria financiera.	Competencia económica
FN-IB-510a.2		51	Descripción de las políticas y los procedimientos de denuncia de irregularidades.	EthicsPoint
<b>Integridad profesional</b>				
FN-IB-510b.3		59	Importe total de las pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con la integridad profesional, incluido el deber de diligencia.	Competencia económica

Indicadores SASB	Verificación	Página	Descripción del indicador	Declaratoria
FN-IB-510b.4		49	Descripción del enfoque para garantizar la integridad profesional, incluido el deber de diligencia.	Código de Conducta
<b>Gestión del riesgo sistémico</b>				
FN-IB-550a.1		NA	Puntuación en la evaluación de banco de importancia sistémica mundial (G-SIB), por categoría.	
FN-IB-550a.2		68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79	Descripción del enfoque para la incorporación de los resultados de las pruebas de estrés obligatorias y voluntarias en la planificación de la adecuación del capital, la estrategia corporativa a largo plazo y otras actividades comerciales.	Administración de riesgos
<b>Incentivos para empleados y toma de riesgos</b>				
FN-IB-550b.1		42	Porcentaje de la remuneración total variable para los tomadores de riesgos materiales (MRT).	Sistema de Remuneración
FN-IB-550b.2		42	Porcentaje de la remuneración variable de los tomadores de riesgos materiales (MRT) a los que se aplicaron cláusulas de penalización o recuperación.	Sistema de Remuneración
FN-IB-550b.3		42	Análisis de políticas relacionadas con la supervisión, control y validación de los precios de los operadores de los activos y pasivos de nivel 3.	Sistema de Remuneración
<b>Información transparente y asesoramiento justo para los clientes</b>				
FN-AC-270a.1		NA	(1) Número y (2) porcentaje de empleados cubiertos con un historial de investigaciones relacionadas con inversiones, reclamaciones del consumidor, litigios civiles privados u otros procedimientos regulatorios.	
FN-AC-270a.2		NA	Importe total de las pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con el marketing y la comunicación de información relacionada con productos financieros a clientes nuevos y antiguos.	
FN-AC-270a.3		60, 61	Importe total de las pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con el marketing y la comunicación de información relacionada con productos financieros a clientes nuevos y antiguos.	Mercadotecnia responsable
FN-AC-330a.1		36, 124, 125	Porcentaje de representación de géneros y grupos raciales/étnicos en (1) la dirección ejecutiva, (2) la dirección no ejecutiva, (3) los profesionales y (4) todos los demás empleados.	Diversidad e inclusión en el consejo, Alta dirección, El valor de la persona

Indicadores SASB	Verificación	Página	Descripción del indicador	Declaratoria
<b>Incorporación de factores ambientales, sociales y de gestión corporativa en el asesoramiento y la gestión de inversiones</b>				
FN-AC-410a.1	✓	85, 86, 87, 88, 89, 90, 91	Cantidad de activos en gestión, por clase de activos, que emplean (1) integración de temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), (2) inversión temática en sostenibilidad, y (3) <i>screening</i> .	Inversión responsable
FN-AC-410a.2	✓	85, 86, 87, 88, 89, 90, 91	Descripción del enfoque para la incorporación de factores ambientales, sociales y de gestión corporativa (ESG) en los procesos y las estrategias de inversión o de gestión del patrimonio.	Inversión responsable
FN-AC-410a.3	✓	85, 86, 87, 88, 89, 90, 91	Descripción de las políticas y procedimientos de votación por poder y de intervención en las empresas participadas.	Inversión responsable
<b>Ética empresarial</b>				
FN-AC-510a.1	✓	59	Importe total de las pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con el fraude, uso de información privilegiada, antimonopolio, competencia desleal, manipulación del mercado, mala praxis u otras leyes o reglamentos relacionados de la industria.	Competencia económica
FN-AC-510a.2		51	Descripción de las políticas y los procedimientos de denuncia de irregularidades.	EthicsPoint

# Carta de verificación



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 DE ASEGURAMIENTO LIMITADO SOBRE INFORME DE SOSTENIBILIDAD

A la Administración de Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V.

### Identificación de la información objeto del encargo

Hemos sido contratados por Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V. (en adelante "Banorte" o "Entidad") para realizar un encargo de aseguramiento limitado sobre cierta información contenida en el Informe Anual 2021 de Banorte, correspondiente al año terminado el 31 de diciembre de 2021.

Nuestro trabajo fue realizado por un equipo independiente y multidisciplinario que incluye profesionales de aseguramiento y especialistas en sostenibilidad. Utilizamos el trabajo de especialistas en sostenibilidad, en particular, para ayudar a determinar la razonabilidad de los aspectos relacionados con indicadores en la materia de Banorte.

Nuestro compromiso de aseguramiento no se extiende a la información con respecto a períodos anteriores ni a ninguna otra información incluida en el Informe Anual 2021 o vinculada desde la información de sostenibilidad o desde el Informe Anual 2021, incluidas las imágenes, los archivos de audio o los videos integrados.

### Criterios

Los criterios utilizados por Banorte para preparar la información contenida en el Informe Anual 2021, objeto del encargo de aseguramiento limitado, fueron establecidos considerando los términos y condiciones expuestos en los Estándares GRI (Global Reporting Initiative) y los indicadores SASB para la industria, los cuales se detallan en el Anexo A adjunto.

### Responsabilidad de Banorte en relación con la información objeto del encargo

Banorte es responsable de:

- El contenido del Informe Anual 2021, lo que implica determinar cuál es la cobertura y los indicadores de desempeño a ser incluidos, y de relevancia para los grupos de interés a los cuales está dirigido;
- La selección y definición de los criterios aplicables para la elaboración de dicho Reporte. Los criterios adoptados por la Entidad son los definidos en los Estándares GRI "de conformidad" esencial y los indicadores SASB para la industria;
- El mantenimiento de registros apropiados para soportar el proceso de gestión de la información relevante a los efectos aquí enunciados y de la ejecución de la medición del desempeño basada en los criterios establecidos;
- El diseño, implementación y ejecución de controles internos sobre la información relevante para la preparación de la información de sostenibilidad que esté libre de errores materiales, ya sea debido a fraude o error;
- La preparación y presentación del Informe Anual 2021.

El Informe Anual 2021 de Banorte está sujeto a incertidumbre inherente debido al uso de información no financiera la cual es objeto de mayores limitaciones inherentes que la información financiera, dada la naturaleza de los métodos utilizados para determinar, calcular, hacer muestreos o estimar dicha información. En la elaboración del Informe Anual 2021, la Administración efectúa interpretaciones cualitativas sobre la relevancia, la materialidad y la exactitud de la información que están sujetas a supuestos y juicios.

# Deloitte.

## Nuestra independencia y control de calidad

Hemos cumplido con los requerimientos éticos y de independencia del Código de Ética Profesional del Contador Público emitido por el International Ethics Standard Board for Accountants (IESBA), el cual se basa en los principios de integridad, objetividad, competencia profesional y debido cuidado, confidencialidad y comportamiento profesional.

Nuestra Firma aplica el International Standard on Quality Control 1 (ISQC 1) y, por lo tanto, mantiene un sistema integral de control de calidad que incluye políticas y procedimientos documentados relacionados con el cumplimiento de requisitos éticos, estándares profesionales y requisitos de leyes y regulaciones aplicables.

## Responsabilidad de los profesionales independientes en relación con el encargo

Nuestra responsabilidad es expresar una conclusión de aseguramiento limitado sobre cierta información contenida en el Informe Anual 2021 de Banorte con base en los procedimientos que hemos efectuado y la evidencia que hemos obtenido. Llevamos a cabo nuestro trabajo de aseguramiento limitado de acuerdo con el "Estándar Internacional para Trabajos de Aseguramiento, diferentes de auditorías o revisiones de información financiera histórica" ISAE 3000 - Revisada (por sus siglas en inglés) emitido por el International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB). Este estándar requiere la planeación y realización del trabajo para obtener la seguridad limitada acerca de si la información del Informe Anual 2021 está libre de errores materiales.

Los procedimientos que realizamos se basaron en nuestro juicio profesional e incluyeron consultas, observación de los procesos realizados, inspección de documentos, procedimientos analíticos, evaluación de la idoneidad de los métodos de cuantificación y políticas de informes, y acuerdo o conciliación con los registros subyacentes.

Dadas las circunstancias del compromiso, hemos realizado los siguientes procedimientos:

- Entrevistar a la dirección y al personal de la Entidad responsable de la recopilación de la información y de la elaboración de los indicadores de desempeño seleccionados con el propósito de obtener una comprensión de las políticas de la Entidad en materia de sostenibilidad,
- A través de indagaciones, obtuvimos una comprensión del entorno de control y los sistemas de información de Banorte relevantes, pero no evaluamos el diseño de actividades de control particulares ni obtuvimos evidencia sobre su implementación, ni probamos su efectividad operativa.
- Entendimiento de las herramientas usadas para generar, agregar y reportar la información no financiera mediante indagaciones con los responsables de los procesos relacionados.
- Pruebas sustantivas sobre una base selectiva aleatoria de información de sostenibilidad identificada por Banorte, para determinar los estándares e indicadores objeto de aseguramiento limitado y corroborar que los datos se hayan medido, registrado, recopilado, e informado adecuadamente a través de:
  - Inspección;
  - Observación;
  - Confirmación;
  - Re-cálculos;
  - Re-ejecución;
  - Procedimientos analíticos;
- Comparación de los contenidos presentados por la Administración con lo establecido en la sección de criterios de este informe.

En el Anexo A se detallan los estándares e indicadores de desempeño en sostenibilidad incluidos en el alcance de nuestro trabajo.

Nuestro encargo de aseguramiento limitado se realizó solamente con respecto a los estándares e indicadores de desempeño de sostenibilidad incluidos en el Anexo A, por el año terminado el 31 de diciembre de 2021; y no hemos realizado ningún procedimiento con respecto a años anteriores, proyecciones y metas futuras, o cualquier otro elemento incluido en el Informe Anual por el año terminado el 31 de diciembre de 2021 y, por lo tanto, no expresamos una conclusión al respecto.

# Carta de verificación

## Deloitte.

Un trabajo de aseguramiento limitado implica evaluar lo apropiado, en las circunstancias, del uso de los criterios por parte de la Entidad como base para la preparación de la información relacionada con sostenibilidad incluida en el Informe Anual 2021 de Banorte; evaluando los riesgos de errores materiales en el reporte debido a fraude o error; respondiendo a los riesgos evaluados según sea necesario en las circunstancias; y evaluando la presentación general de la información del reporte de información de sostenibilidad. El alcance de un trabajo de aseguramiento limitado es sustancialmente menor que el de un trabajo de aseguramiento razonable en relación tanto con los procedimientos de evaluación de riesgos, incluido un entendimiento del control interno, así como con los procedimientos realizados en respuesta a los riesgos evaluados. Por lo anterior, no expresamos una conclusión de aseguramiento razonable acerca de si la información de sostenibilidad del reporte de la Entidad ha sido preparada en todos los aspectos materiales, de conformidad con lo establecido en la sección de criterios de este informe.

Consideramos que la evidencia obtenida es suficiente y apropiada para proveer una base para nuestra conclusión de aseguramiento limitado.

### Conclusión

Con base en el trabajo efectuado descrito en este informe, los procedimientos llevados a cabo y la evidencia obtenida, no ha llegado a nuestro conocimiento ninguna cuestión que nos lleve a pensar que los estándares e indicadores de desempeño en sostenibilidad por el año terminado el 31 de diciembre de 2021, no han cumplido en todos los aspectos materiales, de conformidad con lo establecido en la sección de criterios de este informe.

### Restricción del uso del informe

Nuestro informe se emite exclusivamente con el propósito expuesto en el primer párrafo y, no debe utilizarse para ningún otro propósito ni ser distribuido a otras partes por sí solo. Este informe se refiere solamente a los asuntos mencionados en las secciones precedentes y a la información de sostenibilidad identificada y no se extiende a ninguna otra información financiera y no financiera incluidas en el Informe Anual 2021 de Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V. por el año terminado el 31 de diciembre de 2021, ni a sus estados financieros, tomados en su conjunto.



**Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C.**  
Afiliada de Firma Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
Rocío Canal Garrido  
Socia de Deloitte Asesoría en Riesgos  
25 de marzo de 2022



**ANEXO A**

Listado de indicadores asegurados:

		GRI	
Indicador	Descripción	Indicador	Descripción
2-9	Estructura y composición de gobernanza	401-1	Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal
2-15	Conflictos de interés	404-1	Media de horas de formación al año por empleado
2-26	Mecanismos de asesoramiento y levantamiento de preocupaciones	404-2	Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición
2-27	Cumplimiento con leyes y regulaciones	404-3	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional
2-29	Enfoque para la participación de los grupos de interés	405-1	Diversidad en órganos de gobierno y empleados
3-2	Lista de temas materiales	405-2	Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres
201-2*	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	413-1	Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo
202-1	Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local	414-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios sociales
205-2	Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción	417-2	Casos de incumplimiento relacionados con la información y etiquetado de productos
301-1	Materiales utilizados por peso o por volumen	417-3	Casos de incumplimiento relacionados con comunicaciones de marketing
302-1	Consumo energético interno	418-1	Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente
302-3	Intensidad energética	FS-1	Políticas con componentes sociales y ambiental aplicadas a la línea de productos
302-4	Reducción del consumo energético	FS-2	Procedimientos para evaluar y monitorear riesgos sociales y ambientales en la línea de productos.
305-1	Emisiones directas de gases de efecto invernadero (Alcance 1)	FS-4	Proyectos o estrategias para mejorar la competencia del staff al implementar procedimientos o políticas ambientales y sociales alineadas al negocio.
305-2	Emisiones indirectas de gases de efecto invernadero al generar energía (alcance 2)	FS-5	Interacción con clientes, inversionistas y socios de negocio relacionada con riesgos y oportunidades sociales y ambientales
305-3	Otras emisiones indirectas de gases de efecto invernadero (alcance 3)	FS-8	Valor monetario de los productos y servicios diseñados para ofrecer un beneficio medioambiental específico por cada línea de negocio desglosado por objetivos
305-4	Intensidad de las emisiones de gases de efecto invernadero	FS-10	Porcentaje y número de compañías en la cartera con las que se ha interactuado en asuntos sociales o medioambientales
305-5	Reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero	FS-11	Porcentaje de activos sujeto a análisis positivo o negativo social o ambiental
305-6	Emisiones de sustancias que agotan el ozono	FS-13	Accesibilidad en zonas de baja densidad de población o lugares desfavorecidos
306-3	Residuos generados	FS-14	Iniciativas para mejorar el acceso de los colectivos de desfavorecidos a los servicios financieros
306-4	Residuos no destinados a eliminación	FS-15	Políticas para el diseño y venta de productos y servicios financieros
308-1	Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los criterios ambientales	FS-16	Iniciativas para fomentar los conocimientos financieros por tipo de beneficiario

\*Para el indicador GRI 202-1 únicamente se verificaron los 1.2 mdp de pérdida de utilidad operativa neta, excluyendo los \$843,000 de costos por afectaciones físicas debido a falta de evidencia para la trazabilidad del dato reportado.

# Carta de verificación



		SASB	
Indicador	Descripción	Indicador	Descripción
FN-CB-230a.1 FN-CF-230a.1	(1) Número de filtraciones de datos, (2) porcentaje que implica información de identificación personal (PII), (3) número de titulares de cuentas afectados	FN-CB-510a.1 FN-AC-510a.1	Importe total de las pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con el fraude, uso de información privilegiada, antimonopolio, competencia desleal, manipulación del mercado, mala praxis u otras leyes o reglamentos relacionados de la industria financiera
FN-CB-230a.2	Descripción del enfoque para identificar y abordar los riesgos para la seguridad de los datos	FN-CB-510a.2	Descripción de las políticas y los procedimientos de denuncia de irregularidades
FN-CB-240a.1	(1) número de préstamos pendientes cualificados para programas diseñados para promocionar las pequeñas empresas y el desarrollo de la comunidad	FN-AC-410a.1	Cantidad de activos en gestión, por clase de activos, que emplean (1) integración de temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG), (2) inversión temática en sostenibilidad, y (3) screening
FN-CB-240a.2	(1) Número de préstamos vencidos e improductivos cualificados para programas diseñados para promocionar las pequeñas empresas y el desarrollo de la comunidad	FN-AC-410a.2	Descripción del enfoque para la incorporación de factores ambientales, sociales y de gestión corporativa (ESG) en los procesos y las estrategias de inversión o de gestión del patrimonio
FN-CB-240a.3	Número de cuentas corrientes minoristas sin coste proporcionadas a clientes previamente no bancarizados o infrabancarizados	FN-AC-410a.3	Descripción de las políticas y procedimientos de votación por poder y de intervención en las empresas participadas
FN-CB-240a.4	Número de participantes en iniciativas de educación financiera para clientes no bancarizados, infrabancarizados o desatendidos	FN-CF-220a.1	Número de titulares de cuentas cuya información se utiliza con propósitos secundarios
FN-CB-410a.1	Exposición crediticia comercial e industrial, por sector	FN-CF-220a.2	Importe total de las pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con la privacidad del cliente
FN-CB-410a.2	Descripción del enfoque para la incorporación de factores ambientales, sociales y de gestión corporativa (ESG) en el análisis de crédito	FN-CF-270a.4	(1) Número de quejas presentadas ante la Oficina de Protección Financiera del Consumidor (CFPB), (2) porcentaje de ellas con compensación monetaria o no monetaria, (3) porcentaje de ellas impugnadas por el consumidor, (4) porcentaje de ellas que acabó en una investigación por parte de la CFPB

Este Anexo es parte integrante de nuestro Informe con fecha 25 de marzo de 2022.

  
**Deloitte Asesoría en Riesgos, S.C.**  
 Afiliada de Firma Deloitte Touche Tohmatsu Limited  
 Rocío Canal Garrido  
 Socia de Deloitte Asesoría en Riesgos



# Acerca de este informe

2-3, 2-4, 2-5

A través de este documento, compartimos con nuestros inversionistas, accionistas y otros grupos de interés los resultados financieros, tecnológicos, laborales, sociales, ambientales y de gobierno corporativo que obtuvimos en el periodo del 1° de enero al 31 de diciembre de 2021.

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 treceavo año consecutivo, elaboramos este informe anual de acuerdo con los siguientes marcos de reporte:



**Global Reporting Initiative (GRI)**  
Utilizamos los lineamientos de la GRI como guía para reportar nuestro desempeño, de acuerdo con los contenidos de los estándares universales 1: Fundamentos, 2: Contenidos generales y 3: Temas materiales, así como los contenidos de los estándares específicos 200, 300 y 400, relacionados con nuestros temas materiales.

**Deloitte**  
Hemos elaborado este informe de conformidad con los estándares GRI, el cual fue verificado por Deloitte.



### Integrated Reporting Council (IIRC)

Incorporamos el marco de trabajo del IIRC a nuestro Informe Anual 2021, 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)

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).



### Sustainability Accounting Standards Board (SASB)

Utilizamos este marco de referencia con la finalidad de divulgar información específica de los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) de nuestra industria, enfocados en materialidad financiera. Lo anterior fue verificado por Deloitte.

El Informe Anual y los Estados Financieros de Grupo Financiero Banorte correspondientes al ejercicio 2021 están disponibles en los siguientes formatos:



### PDF español

<https://investors.banorte.com/es/financial-information/annual-reports/2021>



### PDF inglés

<https://investors.banorte.com/en/financial-information/annual-reports/2021>



### Estados Financieros español

<https://investors.banorte.com/es/financial-information/financial-statements/grupo-financiero-banorte/2021>



### Estados Financieros inglés

<https://investors.banorte.com/en/financial-information/financial-statements/grupo-financiero-banorte/2021>

# Contacto 2-3

---

## **Dirección Ejecutiva de Desarrollo Corporativo, Relación con Inversionistas y Sustentabilidad**

Tomás Lozano Derbez  
Tel. +52 (55) 1103 4000 ext. 2256  
investor@banorte.com

## **Relación con Inversionistas, Sustentabilidad e Inversión Responsable**

José Luis Muñoz Domínguez  
Tel. +52 (55) 1670 2276  
sustentabilidad@banorte.com

## **Sustentabilidad e Inversión Responsable**

Beatriz Sánchez Covarrubias  
Tel. +52 (55) 1670 1722  
sustentabilidad@banorte.com

---

## **Clave de Cotización**

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

---

## **Oficinas corporativas:**

### **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: 800 BANORTE (800 226 6783)



