

# LO QUE SIGNIFICA SER UN BANCO DE **ALTO RENDIMIENTO**

Wealth Management • Finanzas

Contact Centre • Crédito Hipotecario

Global Banking and Market

Global Transaction Banking • Global Capital Markets

Tecnología de la Información • Banca Empresarial • Seguros

## Soluciones de Crédito

Control Gestión • Servicios Corporativos

## Banca de Consumo • Fiduciario

Financiamiento Automotriz • Seguros

Informe del Consejo de Administración  
de Grupo Financiero Scotiabank Inverlat S.A. de C.V.  
que rinde a la Asamblea General de Accionistas  
**2016**



Información que se presenta con fundamento en:

Artículo 25 de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a las Sociedades Controladoras de Grupos Financieros sujetas a la supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

Artículo 172 de la Ley General de Sociedades Mercantiles

Ley para regular las Agrupaciones Financieras

Febrero 2017

---

# ÍNDICE

---

Carta a los accionistas .....	<b>4</b>
Resultados Financieros .....	<b>8</b>
Scotiabank.....	<b>10</b>
Scotia Casa de Bolsa.....	<b>14</b>
Scotia Fondos.....	<b>15</b>
Crédito Familiar.....	<b>16</b>
Capital.....	<b>17</b>
Administración de riesgos.....	<b>19</b>
Reconocimientos.....	<b>21</b>
Responsabilidad Social.....	<b>23</b>
Directorio.....	<b>27</b>

---

# CARTA A LOS ACCIONISTAS

Distinguidos señores accionistas:

---

Sin duda alguna 2016 fue un año que se destacó por una incertidumbre económica y política en el mundo, así como por la volatilidad en los mercados financieros internacionales. Bajo este entorno, el desempeño de la economía mexicana también se vio afectada; el peso mexicano se depreció 20.6%, siendo de las monedas más afectadas en el mundo y mostrando una gran volatilidad a lo largo de año.

Adicionalmente a los factores externos, el peso mexicano también estuvo influido por la revisión que hicieron las principales agencias calificadoras del mundo, que cambiaron la perspectiva de la deuda soberana de "estable" a "negativa", destacando sobre todo los riesgos que implicaba el continuo crecimiento de la deuda pública. Como consecuencia de la depreciación en el tipo de cambio, la inflación comenzó a repuntar, sin embargo la inflación general se mantuvo durante el año dentro del rango objetivo del banco central y terminó en 3.36%.

El riesgo de que se desanclaran las expectativas de inflación y se afectara la dinámica de formación de precios del país, disparó la reacción de la política monetaria de Banco de México, que incrementó su tasa de referencia en 250 puntos base (pb), para terminar el año en 5.75%.

La política fiscal también reaccionó ante el entorno global, que requería fortalecer los fundamentos macroeconómicos del país, especialmente detener la tendencia ascendente de la Deuda Pública. De esta forma, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público anunció cambios significativos en sus metas fiscales, que incluían recortes al gasto y diversas medidas de austeridad.

Ante este entorno, la actividad económica fue débil en lo general, ya que el PIB creció cerca de 2.3% en el 2016, presentando contrastes muy marcados a nivel sectorial. Por un lado, hubo actividades en franco y pronunciado retroceso; por ejemplo, la extracción de petróleo, que presentó una caída de 5.9% en el periodo enero-diciembre afectando a otras industrias relacionadas.

Por su parte, la construcción de obras de ingeniería civil y pesada también se vieron afectadas por la falta de recursos públicos, ante la necesidad de implementar una mayor disciplina fiscal

Por otro lado, algunos sectores mostraron un elevado dinamismo, destacando la construcción en edificación, la fabricación de equipos de computación y comunicación, así como otras industrias manufactureras.

Los servicios en lo general mantuvieron un ritmo elevado al crecer 3.4% real anual en el periodo señalado, donde los servicios financieros y de seguros crecieron 7.7%.

Bajo este entorno económico, Grupo Scotiabank logró importantes resultados financieros al cierre de diciembre de 2016, registrando una utilidad antes de impuestos por \$6,553 millones, un incremento anual de 33%. El total de ingresos mostró un crecimiento del 16% respecto al 2015 para ubicarse en \$21,928 millones. Por su parte, el índice de productividad se ubicó en 59.5% y el rendimiento sobre capital en 12% anual.

Es un orgullo compartirles que Scotia Casa de Bolsa cumplió 40 años y cuenta con una historia de gran reconocimiento en el medio financiero, siendo una de las primeras casas de bolsa que se constituyeron en México. Durante este tiempo hemos demostrado nuestro compromiso con nuestros clientes, ofreciendo las mejores soluciones de inversión de acuerdo a sus necesidades y enfrentando con ellos las diferentes situaciones del mercado.

La mejora continua en el servicio al cliente, ha impulsado el crecimiento en el volumen del negocio. Scotiabank ha financiado la adquisición de vivienda y automóviles de

nuestros clientes y se está enfocando más activamente en financiar también sus necesidades de corto plazo a través de tarjetas de crédito y préstamos personales competitivos y con una sólida oferta de valor. En el año, la cartera de crédito al menudeo vigente mostró un crecimiento anual del 15%, ubicándose en \$120,215 millones al cierre del 2016.

Por su parte, la cartera de crédito al mayoreo vigente creció 20% anual, ubicándose en \$125,783 millones, esto gracias al financiamiento otorgado a los proyectos de inversión de nuestros clientes corporativos y comerciales en industrias como la energética, automotriz, inmobiliaria y agroindustrial, entre otras. Al cierre del 2016 nuestra participación de mercado en cartera comercial vigente con respecto al sistema fue 4.8%.

En conjunto, la cartera vigente al menudeo y al mayoreo logró su mayor participación de mercado desde el 2007 al ubicarse en 5.8% al cierre de 2016.

En Scotiabank estamos convencidos de que el segmento PyME requiere aún mucho apoyo por parte del sector financiero, por lo que hemos desarrollado una estrategia basada en nuevos esquemas de análisis y otorgamiento de crédito para dicho segmento a través de la tecnología digital para brindar a nuestros clientes una mejor experiencia de servicio en los trámites bancarios, tanto de depósitos como de



**Grupo Scotiabank** logró resultados históricos al cierre de diciembre de 2016, registrando una utilidad antes de impuestos por \$6,553 millones un **incremento anual de 33%.**

El Instituto *Great Place to Work*, reconoció a **Scotiabank México** por 13° año consecutivo como una de las **mejores empresas** para trabajar en México. En 2016 Scotiabank mantuvo la 5a posición entre las empresas de más de 5,000 colaboradores en México.



créditos. Dicha estrategia se capitalizó a finales del 2016 mediante el lanzamiento de "Crédito PyME Online", una opción digital que ofrece a clientes potenciales la oportunidad de obtener una línea de crédito revolvente a través de un procedimiento en línea en cuestión de minutos. Un segundo aspecto dentro de nuestra oferta PyME es poner a disposición de cada cliente diversas herramientas y software, los cuales se ofrecen a través de una alianza con SAP; dichas herramientas buscan apoyar la administración y la optimización de operaciones de nuestros clientes.

La captación tradicional se expandió 19% más que el año anterior, para ubicarse en \$254,486 millones, impulsado en mayor medida por el comportamiento de la captación ventanilla, lo que ha permitido mantener una sólida estructura de fondeo, en la que los depósitos a la vista y de ahorro representan el 58% de la captación total y los depósitos a plazo representaron el 37%.

Se actualizó la red de cajeros automáticos, logrando la renovación de 800 cajeros al cierre del año y, a finales de 2017 se pretende tener todos los cajeros actualizados; además, como parte de nuestra visión de mejorar la experiencia del cliente, durante el año expandimos la cobertura de nuestra red de cajeros al firmar diferentes alianzas con BanRegio y Banca Mifel que sumadas a las de BanBajío, Inbursa y Afirme del año pasado, nos permite poner a disposición de nuestros clientes una red de más de 5,000 cajeros automáticos a lo largo de todo el país, en los cuales pueden consultar su saldo y disponer de efectivo sin comisión. Ampliamos los puntos de contacto para el uso de la tarjeta de débito, a través

del acuerdo con OXXO, la cadena de conveniencia más grande de México, habilitando la disposición de efectivo para nuestros clientes en sus más de 15 mil puntos de venta a nivel nacional.

En un mundo cada vez más ágil y virtual donde la innovación en la banca tecnológica y móvil es parte fundamental de nuestra estrategia global del Enfoque en el Cliente, Scotiabank lanzó su plataforma de banca en línea mejorada. La nueva versión de la aplicación móvil se hizo disponible a través de App Store y Google Play. Incluye un menú de navegación más amigable y herramientas para programar los pagos y para compra y venta de fondos de inversión. La aplicación puede ser personalizada con acceso a las redes sociales y la información de los mercados financieros.

También fue lanzado el nuevo portal [scotiabank.com.mx](http://scotiabank.com.mx), como parte del esfuerzo global de la alineación de productos y servicios. Esta nueva página busca mejorar la experiencia digital del cliente al ser más simple y más intuitiva.

Adicionalmente, se realizó el lanzamiento de la plataforma de venta online de seguros FIU!. Esta es la primera plataforma del Banco que ofrece una experiencia completamente digital tanto a clientes como a no clientes de Scotiabank.

Como parte del programa de modernización operativa, en octubre de 2016, dimos inicio a la fase 1A, la cual tiene como objetivo hacer más eficientes los procesos para obtener información financiera.

Hemos implementado al cierre del 2016 una nueva herramienta para recabar retroalimentación continua y concreta de nuestros clientes a través de Net Promoter System (NPS). Esto nos permitirá fortalecer nuestro proceso de mejora continua cuyo objetivo es ofrecer el mejor nivel de servicio en la banca en México.

Las agencias calificadoras coinciden en que las calificaciones de Scotiabank y Scotia Casa de Bolsa reflejan su buen perfil de negocio respaldado por su cartera de crédito bien diversificada. Standard & Poor's confirmó las calificaciones de crédito de largo y corto plazo en escala global y nacional, con lo que Scotiabank mantuvo su calificación en "BBB+/A-2" y "mxAAA/mxA-1+", con perspectiva negativa y estable, respectivamente. Asimismo, Fitch Ratings ratificó las calificaciones domésticas de riesgo contraparte de Scotiabank en "AAA(mex)" y "F1+(mex)", siendo la perspectiva estable. Finalmente, Moody's también emitió las calificaciones para los depósitos en escala global y nacional, en "A3/Prime-2" y "Aaa.mx/MX- 1" con perspectiva negativa.

Asimismo, Scotia Casa de Bolsa recibió de Standard & Poor's la confirmación de sus calificaciones de crédito de largo y corto plazo en escala nacional, con lo que mantuvo su calificación en "mxAAA/mxA-1+", con perspectiva estable. Por su parte, Moody's asignó calificaciones de escala nacional de México de "Aa1.mx/ MX-1", con perspectiva estable. Ambas calificaciones reflejan el elevado grado de integración de la Casa de Bolsa con el Grupo Financiero Scotiabank, en especial con Scotiabank Inverlat, S.A. en términos de administración de riesgos, base de clientes y estrategia.

Me enorgullece comunicar que en 2016 la Secretaría del Trabajo reconoció a Scotiabank como Empresa Familiarmente Responsable. Este distintivo respalda que nuestras prácticas laborales en materia de equidad de género, prevención, combate a la violencia laboral, hostigamiento sexual y políticas favorecen a nuestros/as colaboradores para que puedan atender sus responsabilidades familiares de la mejor manera.

Por otra parte, Great Place to Work Institute, reconoció a Scotiabank México por 13° año consecutivo como una de las mejores empresas para trabajar en México. En 2016, Scotiabank mantuvo la 5a posición entre las empresas de más de 5,000 colaboradores en México;

también obtuvo el distintivo a nivel Latinoamérica, con el 16° lugar.

En la edición 2015-2016, el Consejo Empresarial de Salud y Bienestar (CESyB) reconoció a Scotiabank como una de las empresas que alcanzaron las etapas más altas para el distintivo de Organización Responsablemente Saludable dando ejemplo de medición de cambio de conducta, generación de cultura sostenible e inclusión de familiares en sus respectivos programas de promoción de la salud y entornos favorables al bienestar en el lugar de trabajo en México. Este es el 5° año consecutivo en el que se recibe este reconocimiento.

Hemos logrado avances importantes en 2016 y seguiremos trabajando para mejorar nuestro modelo operativo sin perder de vista nuestro compromiso en el "Enfoque en el Cliente".

Si bien, 2017 inicia con gran incertidumbre en el panorama económico para México, nuestros objetivos estarán enfocados en mejorar la experiencia del cliente, mitigar el riesgo operativo, optimizar nuestra mezcla de negocio y continuar con la transformación digital mejorando e innovando nuestra oferta de productos digitales.

Continuaremos enfocándonos con optimismo en alcanzar nuestros objetivos, estamos comprometidos en mejorar la experiencia de nuestros clientes y generar resultados sólidos para nuestros accionistas. Estoy seguro que contamos con el equipo y el talento indicado para alcanzar nuestras prioridades estratégicas.

Quiero agradecer a los señores accionistas la confianza que nos han demostrado; a los señores miembros del Consejo de Administración por el apoyo recibido; y a nuestros empleados y funcionarios su entusiasta colaboración y trabajo en equipo. Juntos construiremos una mejor institución.

Dr. Guillermo Babatz Torres.

**Presidente del Consejo  
de Administración**

Lic. Enrique Zorrilla Fullaondo.

**Director General**

# RESULTADOS FINANCIEROS

Grupo Scotiabank registró una utilidad después de impuestos de \$5,018 millones al cierre de diciembre de 2016, una disminución anual de 3%. Esta baja se debe, casi en su totalidad, al impacto del impuesto diferido a favor y a la creación de provisiones para impuestos reconocidos el año pasado. Por su parte, el resultado antes de impuestos a la utilidad creció \$1,615 millones o 33% respecto al mismo periodo del año pasado.

Cifras Relevantes del Estado de Resultados (millones de pesos)	2016	2015
Margen financiero	17,795	15,952
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(3,935)	(3,690)
<b>Margen financiero ajustado por riesgos crediticios</b>	<b>13,860</b>	<b>12,262</b>
Comisiones y tarifas cobradas y pagadas, netas	4,471	4,002
Resultados por intermediación	788	322
Ingresos (egresos) de la operación	2,809	2,300
Gastos de administración y promoción	(15,377)	(13,948)
<b>Resultado de la operación</b>	<b>6,551</b>	<b>4,938</b>
Participación en el resultado de subsidiarias no consolidadas y asociadas	2	-
<b>Resultado antes de Impuestos a la utilidad</b>	<b>6,553</b>	<b>4,938</b>
Impuestos a la utilidad	(1,535)	215
<b>Resultado neto</b>	<b>5,018</b>	<b>5,153</b>

El **margen financiero** se ubicó en \$17,795 millones, un incremento de \$1,843 millones o 12% respecto al año pasado. El dinamismo en el crecimiento de la cartera corporativa, empresarial e hipotecaria, impulsó el crecimiento de los intereses, los cuales fueron

compensados parcialmente por mayores gastos de intereses debido al crecimiento en los volúmenes de los depósitos de bajo costo y los depósitos a plazo, así como por el impacto en el incremento de la tasa de referencia realizado por BANXICO.





**El crecimiento anual  
del total de ingresos  
fue de 16%**

**La estimación preventiva para riesgos crediticios** neta de recuperaciones de cartera y cancelaciones de reservas se ubicó en \$2,911 millones, una disminución de \$393 millones o 12% respecto al año anterior. Excluyendo las recuperaciones de cartera y las cancelaciones de reservas, la estimación preventiva para riesgos crediticios se ubicó en \$3,935 millones un incremento de \$245 millones o 7% respecto al año pasado. Esto debido al crecimiento de la cartera comercial y al impacto por la cancelación de reservas por la venta de cartera de préstamos personales e hipotecarios registrados en el 2015 y 2016, compensado parcialmente por menores requerimientos de reservas en la cartera de menudeo.

Al cierre de diciembre de 2016, el total de **comisiones y tarifas netas** ascendió a \$4,471 millones, un incremento de \$469 millones o 12% respecto al mismo periodo del año pasado, principalmente por mayores comisiones provenientes de tarjeta de crédito, compra venta de valores, distribución de fondos de inversión, banca electrónica y cartas de crédito.

Los **resultados por intermediación** se ubicaron en \$788 millones, mostrando un incremento anual de \$466 millones. Este crecimiento se debe principalmente al ingreso proveniente por la

enajenación de las acciones de Grupo Bolsa Mexicana de Valores (BMV) por \$332 millones.

Los **otros ingresos (egresos) de la operación** se ubicaron en \$2,809 millones, \$509 millones o 22% más que el año anterior, debido principalmente a los ingresos por la cancelación de excedentes de la estimación preventiva para riesgos crediticios y a mayores comisiones cobradas por la administración de seguros, los cuales fueron parcialmente compensados por mayores provisiones para impuestos, por el impacto de las ventas de cartera vencida y castigada de hipotecas y de préstamos personales realizadas en 2015 y 2016, así como por menores ingresos por venta de bienes adjudicados.

Los **gastos de administración y promoción** ascendieron a \$15,377 millones, un incremento de \$1,429 millones o 10%. Los gastos de personal mostraron un incremento de \$809 millones o 13%, respecto al año pasado, principalmente por un mayor gasto en la participación de los trabajadores en la utilidad (PTU), en compensación variable, pensiones y beneficios, parcialmente compensado con una baja en salarios. Por su parte, los gastos de operación aumentaron \$620 millones u 8%, debido principalmente a mayores gastos de tecnología, mayores aportaciones al IPAB, rentas pagadas e impuestos diversos.

# SCOTIABANK

El ritmo de crecimiento de nuestra cartera superó al de la industria, por lo que nuestra participación de mercado en cartera total con respecto al sistema creció 20pb con respecto al 2015 pasando de 5.6% a 5.8% en 2016.

Scotiabank al 31 de diciembre de 2016, registró una utilidad después de impuestos de \$4,373 millones. La utilidad antes de impuestos se ubicó en \$5,642 millones mostrando un crecimiento anual del 29%.

Los **activos totales** del Banco ascendieron a \$380,882 millones al cierre del 2016, un incremento de \$38,918 millones u 11%, debido principalmente al destacado crecimiento en la cartera total de crédito por 17%, impulsado primordialmente por el dinamismo de la cartera hipotecaria, préstamos al consumo, créditos comerciales y a entidades financieras, así como al crecimiento en la posición de derivados con fines de negociación y cobertura, y a mayores disponibilidades; parcialmente compensado con menores volúmenes en la cartera de valores y una baja en deudores por liquidación de operaciones (en cuentas por cobrar), impuestos y PTU diferidos.

El saldo de la **cartera vigente** a diciembre de 2016 fue de \$245,547 millones, de los cuales \$117,029 millones corresponden a préstamos de menudeo y \$128,518 millones a créditos comerciales, de entidades financieras y gubernamentales, logrando en conjunto un crecimiento anual de \$36,403 millones o 17%. El ritmo de crecimiento de nuestra cartera superó al de la industria, por lo que nuestra participación de mercado en cartera total con respecto al sistema creció 20pb con respecto al 2015 pasando de 5.6% a 5.8% en 2016.

La cartera de créditos a la vivienda creció \$12,498 millones o 16%. Mejoramos la experiencia del cliente a través de nuestra nueva web app "Sigue tu Crédito", en donde nuestros clientes podrán conocer el estatus de su trámite hipotecario, en cualquier momento y en cualquier lugar, obteniendo claridad en el proceso de su crédito, información del avance, notificaciones vía SMS y correo electrónico de los cambios de etapa y podrán tener comunicación con su ejecutivo, a través del sitio web.

Por su parte, los créditos al consumo se ubicaron en \$26,692 millones mostrando un incremento de 16% respecto al año pasado, debido especialmente a la



La **cartera total** tuvo un **crecimiento** anual de **17%**



## En Tarjetas de Crédito logramos un **crecimiento anual del 11%** en cartera vigente



mayor colocación de créditos de auto y tarjetas de crédito, parcialmente compensado con una disminución en créditos Scotialine.

En tarjetas de crédito logramos un crecimiento anual del 11% en cartera vigente, superando el ritmo de crecimiento del mercado (9%). Este crecimiento fue impulsado principalmente por el incremento promedio en la transaccionalidad de nuestros clientes, así como una mayor aceptación de nuestras tarjetas de crédito en cada vez más tiendas de conveniencia, lo cual se tradujo en un crecimiento superior al 18% en compras con respecto al año pasado.

La alianza con Linio que empezó operaciones en noviembre de 2015, llegó a más de 60 mil tarjetas en circulación en diciembre del 2016. Este portafolio mantiene un excelente nivel de activación y uso por parte de nuestros clientes y ya representa cerca del 8% del total de tarjetas y de compras. Con base en esta alianza, Scotiabank implementó la primera solicitud de tarjetas de crédito en línea con respuesta en tiempo real, herramienta que seguirá evolucionando para

convertirse en una plataforma de crecimiento, a través de la adquisición de clientes externos.

Siguiendo con la innovación y mejoras de nuestros productos, a finales del 2016 lanzamos la aplicación "Pay with Rewards". A través de esta aplicación, disponible en dispositivos IOS y Android, los clientes inscritos al programa de lealtad "Scotia Rewards Plus" pueden pagar las compras realizadas en establecimientos del extranjero con cargo a los puntos acumulados en el programa de lealtad en forma automática y con mínima intervención del usuario.

En relación a los créditos automotrices, estos mostraron un crecimiento en la cartera vigente de 16% respecto diciembre del 2015, colocándonos en 2º lugar en participación de mercado. El incremento en el volumen de ventas fue resultado de diversos eventos y estrategias de negocio implementadas tanto para autos nuevos como usados. Asimismo, se registró un crecimiento en 24.6% en número de unidades colocadas con nuestra principal alianza comercial "Mazda Financiamiento", la cual renovamos por 5 años más.

Con 18 años de experiencia en el sector de crédito automotriz y con el objetivo de expandir nuestro mercado, Scotiabank lanza "Piaggio Financial", el financiamiento de motocicletas con el cual los clientes interesados en adquirir una motocicleta de las marcas Aprilia, Piaggio, Moto Guzzi y la icónica Vespa, podrán hacerlo a través de un plan personalizado.

Scotiabank se está posicionado como uno de los cinco bancos más importantes en el segmento comercial y nos estamos transformando para convertirnos en el banco de preferencia de nuestros clientes. Bajo esta estrategia, los créditos comerciales de entidades financieras y de gobierno en su conjunto, mostraron un crecimiento de \$20,216 millones o 19% respecto al año anterior, con una participación de mercado de 4.6%, un crecimiento de 22pb respecto al año pasado.

Reconocemos la importancia de las pequeñas y medianas empresas en la economía, es por eso que estamos mejorando nuestra oferta de crédito PyMe al lanzar "Scotia Gestión Empresarial" o "GRE", un sistema en línea enfocado en la administración de recursos empresariales bajo el soporte de la plataforma "SAP

Business One", cuya implementación fue posible gracias a la alianza estratégica que establecimos con Expert Cloud One y su socio de negocios SAP. La plataforma GRE está específicamente enfocada a las necesidades de los clientes PyMe, al ofrecerles herramientas online que simplifican su gestión administrativa en diversos procesos como pago de nómina, gestión de pago a proveedores, administración de pagos de clientes y automatización de conciliaciones bancarias.

La **cartera vencida** se ubicó en \$5,979 millones al cierre de 2016, comparado con \$5,739 millones registrados el año pasado, mostrando un incremento de \$240 millones o 4%, principalmente por la cartera comercial, parcialmente compensado con una baja en hipotecas. A diciembre de 2016 el índice de morosidad se ubicó en 2.38%, 29 puntos base menor al índice observado en el mismo periodo del año pasado.

La **estimación preventiva para riesgos crediticios** se ubicó en \$7,138 millones, un incremento de \$718 millones u 11% respecto al año pasado. La estimación preventiva para riesgos crediticios representó el 2.84% de la cartera total al cierre del año. El porcentaje de

## A través de **ScotiaWeb** y **ScotiaMóvil**, proporcionamos a nuestros clientes una plataforma más robusta, confiable y estable. El cliente desde su primer día tiene a su disposición:

- Una navegación más sencilla (menos clics)
- Accesos rápidos a tareas frecuentes y detalle de transacciones
- Diseño más limpio, intuitivo y adaptativo (al dispositivo del cliente)
- Centro de ayuda disponible durante la ejecución de las operaciones principales (videos tutoriales)
- Administrador de contenidos (informativos, educativos y comerciales).



cobertura de cartera vencida fue de 119% comparado con 112% del año pasado.

La **captación total** se ubicó en \$255,384 millones, un incremento anual de \$40,445 millones o 19%, lo anterior, refleja nuestro compromiso con los clientes en formar sólidas relaciones de negocio, basadas en la confianza y experiencia de Scotiabank. Esto nos permitió lograr el crecimiento en los depósitos de personas físicas y en los depósitos de empresas; reflejados en el crecimiento de la captación vista y ahorro por \$27,820 millones o 23% ubicándose en \$147,439 millones al cierre del año, con una participación de mercado de 5%. También, los depósitos a plazo mostraron un incremento anual de \$13,681 millones o 17%.

Hemos impulsado el crecimiento de los depósitos de bajo costo a través del logro de relaciones bancarias primarias, privilegiando los segmentos estratégicos e incentivando la adopción y el uso de canales digitales más eficientes para transaccionar.

En lo relativo a cajeros automáticos, expandimos la cobertura de nuestra red de cajeros al firmar diferentes alianzas con BanRegio y Mifel que sumadas a las de BanBajío, Inbursa y Afirme del año pasado, nos permite poner a disposición de nuestros clientes una red de más de 5,000 cajeros automáticos a lo largo de todo el país, en donde nuestros clientes pueden consultar su saldo y disponer de efectivo sin comisión.

Ampliamos los puntos de contacto para el uso de la tarjeta de débito, a través del acuerdo con OXXO, la cadena de conveniencia más grande de México, habilitando la disposición de efectivo para nuestros clientes en sus más de 15 mil puntos de venta a nivel nacional.

La corresponsalía con Telecomm ha mostrado un crecimiento superior al 50% en materia de retiros de efectivo respecto al año anterior, con una contribución importante a la atención de nóminas del Sector Gobierno y PyME.

Con relación a los nuevos ScotiaWeb y ScotiaMóvil, proporcionamos a nuestros clientes una plataforma más robusta, confiable y estable. Para tal efecto, el cliente desde su primer día en la plataforma tiene a su disposición: una navegación más sencilla (menos



**Expandimos la  
cobertura de nuestra  
red de cajeros al firmar  
diferentes alianzas, lo  
cual nos permite poner a  
disposición de nuestros  
clientes una red de más de  
5,000 cajeros automáticos  
a lo largo de todo el país.**

clics), accesos rápidos a tareas frecuentes y detalle de transacciones, diseño más limpio, intuitivo y adaptativo (al dispositivo del cliente), centro de ayuda disponible durante la ejecución de las operaciones principales (videos tutoriales), administrador de contenidos (informativos, educativos y comerciales).

Los títulos de crédito emitidos mostraron una disminución anual de \$1,056 millones, debido principalmente a la disminución de bonos bancarios. Durante el 2016 no hubo vencimientos ni emisiones de certificados bursátiles bancarios.

Al cierre de diciembre de 2016, el monto de las obligaciones subordinadas ascendió a \$2,100 millones.

---

# SCOTIA CASA DE BOLSA

---

**Scotia Wealth Management**, pone al servicio de nuestros clientes la experiencia y conocimientos para administrar su patrimonio de una manera eficaz. Desde una asesoría financiera personalizada hasta la sucesión del patrimonio a generaciones futuras, unimos su manera de pensar con la nuestra para crear una perspectiva integral.

Nuestros principios fundamentales marcan la diferencia, creemos en inversiones a largo plazo, pensamos de manera independiente e identificamos las mejores oportunidades de inversión, invertimos en empresas de calidad y no en activos con ganancias inmediatas. La Gestión de Riesgos es parte integral durante cada etapa del proceso de inversión e implementamos una permanente supervisión del portafolio de nuestros clientes.

Scotia Casa de Bolsa cuenta con un número de inversionistas que representan el 7.5% del total de la industria al cierre del 2016. Los valores de clientes recibidos en custodia se ubicaron en \$302 mil millones, un incremento anual de \$3,079 millones respecto al año pasado.

En el año generamos ingresos por \$1,069 millones, 23% más que en el 2015. La utilidad neta acumulada al 31 de diciembre de 2016 fue de \$432 millones, \$261 millones o 153% mayor al mismo periodo del año pasado. Lo anterior se debió fundamentalmente a la enajenación de las acciones de Grupo Bolsa Mexicana de Valores (BMV) por \$332 millones, a mayores ingresos por servicios que fueron compensados parcialmente con mayores gastos de administración y promoción y mayores impuestos a la utilidad.



---

# SCOTIA FONDOS

---

2016 fue un año en el cual la industria de fondos en México continuó consolidando su crecimiento y marcando máximos históricos de activos e ingresos. Los fondos continúan siendo un vehículo de gran transparencia en el manejo de las inversiones, que pone a disposición del gran público inversionista los beneficios de la diversificación de sus inversiones con rendimientos atractivos, adecuándose a cada perfil de inversionista y con soluciones que diversifican a los clientes.

Scotia Fondos mantuvo una profunda vocación de entendimiento de las necesidades del cliente inversionista, como base para adecuar y lanzar nuevos productos. Continuamos apoyando a nuestros distribuidores (W. Management Banca Privada, Inversiones Institucionales, Asesores independientes, Banca Comercial y la red de Terceros Distribuidores) a establecer estrategias de largo plazo para ofrecer productos financieros adecuados a las necesidades de sus clientes, tanto personas como empresas, con una adecuada diversificación.

Durante 2016 se comercializaron cinco nuevos fondos de inversión, con claves de pizarra (SCOT22, SCOT29, SCOT36, SCOT43 y SCOT50), con lo que nuestra oferta al cierre del año asciende a 34 fondos de inversión.

Logramos mantener la calidad del servicio al cliente y ofrecer rendimientos competitivos, basados en una adecuada gestión de los portafolios administrados y con la participación de los distribuidores, lo que se vio reflejado en una consolidación de contratos y activos administrados que superaron los \$103 mil millones de pesos al cierre de diciembre 2016, representando un máximo histórico con crecimientos por encima de doble dígito.

Scotia Fondos cuenta con una sólida posición financiera con un capital contable de \$342 millones de pesos al cierre del 2016, que le permitirá enfrentar nuevos retos de crecimiento, así como con una capacidad de



generación de flujo de \$189 millones de pesos anuales después de impuestos.

La Operadora ha mantenido y gestionado adecuadamente la liquidez de los fondos así como un estricto control del gasto, lo que nos permitió mejorar el índice de productividad.

---

# CRÉDITO FAMILIAR

---



Crédito Familiar ha establecido alianzas y convenios que han permitido brindarle a nuestros clientes soluciones financieras de acuerdo a sus necesidades, con lo que hemos logrado mantener una base sólida de aproximadamente 124 mil clientes tanto de préstamos personales como de tarjeta de crédito.

Al cierre de diciembre de 2016, Crédito Familiar registró una utilidad después de impuestos de \$4 millones. La utilidad antes de impuestos se ubicó en \$22 millones en el año, una mejora de más del 100% respecto a 2015, debido principalmente a la implementación de eficiencias que permitieron disminuir el gasto.



**Crédito Familiar ha establecido alianzas y convenios que han permitido brindarle a nuestros clientes soluciones financieras de acuerdo a sus necesidades.**



---

# CAPITAL

---

Al cierre de diciembre de 2016, el capital contable del Grupo continúa fortalecido, al ubicarse en \$44,965 millones. El índice de capital del Banco, considerando riesgo de crédito, mercado y operacional fue de 13.82%, mientras que el índice de capitalización de Casa de Bolsa fue de 26.92%. Por su parte, el índice de capitalización de Crédito Familiar fue del 12.12%.

Al cierre de diciembre 2016, el capital social de Scotiabank se incrementó respecto al año pasado \$923 millones debido a:

- La fusión del Banco con Comercializadora Snoosess S.A. de C.V., compañía relacionada, desapareciendo esta última, como fusionada y subsistiendo el Banco como entidad fusionante. Derivado de esto el activo y capital social de Scotiabank aumentó \$53 millones. (aprobado en abril del 2016 por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas)

- Al aumento de capital social variable por \$870 millones (aprobado en julio del 2016 por la Asamblea General Extraordinaria de Accionistas)

En agosto del 2016, el Banco celebró un contrato de compra-venta con el Grupo Financiero, mediante el cual adquirió, al valor en libros a esa fecha, la totalidad de las acciones representativas del capital social de Globalcard. Esta transacción fue autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Por el año terminado el 31 de diciembre del 2016, el Grupo no pagó ni decretó dividendos a The Bank of Nova Scotia.



## GESTIÓN DE CAPITAL

Para evaluar la suficiencia de capital, Scotiabank parte de su plan anual de exposiciones para obtener una visión prospectiva de la institución que le permita identificar los riesgos a los que está expuesto y tomando decisiones al visualizar métricas e indicadores clave, tales como: capital, liquidez, rentabilidad y pérdidas crediticias.

El Plan de Exposiciones es estructurado con base en una visión del escenario macroeconómico del país y los planes de las distintas líneas de negocio.

Al mismo tiempo, para asegurar el cumplimiento y el monitoreo continuo de la suficiencia de Capital, se ha documentado un Plan de Acción para la Conservación del Capital y la Liquidez, el cual tiene como propósito instrumentar indicadores de alerta temprana, los cuales son la base para que el Comité de Manejo de la Liquidez y el Capital lleve a cabo las evaluaciones y

seguimientos de acuerdo a lo establecido en las Políticas correspondientes, según el impacto y la magnitud del evento de estrés.

De forma trimestral se incorporan a los reportes financieros las notas de capitalización. Estas notas contienen, entre otros puntos, la siguiente información: composición e integración del capital, composición de los activos ponderados por riesgos totales y por tipo de riesgo y las estimaciones del Índice de Capital.

Además, anualmente se realizan las pruebas de estrés que establece la CNBV bajo diversos escenarios, con el objetivo de asegurar que Scotiabank cuente con el suficiente capital para continuar intermediando recursos y otorgando créditos ante estos escenarios de estrés y estrategias de negocio. Adicionalmente, se realiza un análisis de escenarios de estrés internos que, partiendo del Plan de Exposiciones como escenario base, integran diversas condiciones macroeconómicas adversas con el fin de revelar la exposición del Banco a los diferentes riesgos.

La institución realizó durante 2016 su Ejercicio de Evaluación de Suficiencia de Capital. Este ejercicio fue cuidadosamente planeado y ejecutado para evaluar la suficiencia de capital y liquidez bajo condiciones de estrés en escenarios internos y regulatorios. El resultado del ejercicio permitió concluir que la liquidez y el capital de la institución permitirían hacer frente a los riesgos derivados de los escenarios de estrés definidos, manteniendo su índice de capital y sus indicadores de liquidez arriba de los mínimos regulatorios.

La Junta de Gobierno de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores designó el 29 de abril de 2016 como Institución de Banca Múltiple de Importancia Sistémica Local a Scotiabank Inverlat, S.A., mediante Oficio Núm. 131/109814/2016. Su grado de importancia sistémica fue definido como Grado I, por lo que deberá constituir un suplemento de capital de 60 puntos base. Dicho suplemento deberá constituirse en un plazo de cuatro años, debiendo constituirse al 31 de diciembre de 2016 el 25% y durante los siguientes 3 años 25% cada año (al 31 de diciembre) hasta completar el 100% (31 de diciembre de 2019). Con base a lo anterior, el capital mínimo regulatorio que debe mantener Scotiabank es de 10.65% al 31 de diciembre de 2016.



**Plan anual de exposiciones para obtener una visión prospectiva de la institución que le permita identificar los riesgos: capital, liquidez, rentabilidad y pérdidas crediticias.**

---

# ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

---



El proceso de administración integral de riesgos tiene como objetivo identificar los riesgos, medirlos, hacer seguimiento de su impacto en la operación y controlar sus efectos sobre las utilidades y el valor del capital mediante la aplicación de las estrategias de mitigación más adecuadas y la integración de la cultura del riesgo en la operación diaria.

De acuerdo con las Disposiciones de Carácter General aplicables a las Instituciones de Crédito en materia de administración de riesgos emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, el Consejo de Administración asume la responsabilidad sobre los objetivos, lineamientos y políticas de administración de riesgos del Banco. El Consejo de Administración debe aprobar por lo menos una vez al año, los objetivos, lineamientos y políticas para la Administración Integral de Riesgos, así como la estructura de límites para los distintos tipos de riesgo.

El Consejo de Administración delega en el Comité de Riesgos y en la Unidad de Administración Integral de Riesgos (UAIR), la instrumentación de las políticas de riesgo y el establecimiento de límites específicos por factor de riesgo, además de la responsabilidad de implementar los procedimientos para la medición, administración y control de riesgos, conforme a las políticas establecidas.



Asimismo, el Comité de Riesgos delega en el Comité de Activos Pasivos la responsabilidad de monitorear el cumplimiento de las políticas y procedimientos en los riesgos de mercado y liquidez. De igual forma, la UAIR cuenta con políticas en las que se incorporan lineamientos para informar desviaciones a los límites establecidos, debiendo informar al Comité de Riesgos y al propio Consejo de Administración, estas desviaciones.

La Unidad para la Administración Integral de Riesgos de la Institución está representada por la Dirección General Adjunta de Riesgos (DGA Riesgos) y se apoya para la gestión y administración de los distintos tipos de riesgo (i.e. crédito, liquidez, tasas de interés, mercado y operacional, entre otros) principalmente en la Vicepresidencia de Riesgos, que está organizada en 6 direcciones, mismas que están encaminadas a monitorear y mitigar los riesgos a los que está expuesta la institución; lo anterior para garantizar una gestión adecuada de riesgos para que se cumpla con el perfil de riesgo deseado y definido por el Consejo de Administración, así como para mejorar la calidad, diversificación y composición de los distintos portafolios, optimizando de esta forma la relación riesgo-rendimiento.

La UAIR es también responsable de revisar y presentar para aprobación del Comité de Riesgos y/o del Consejo de Administración las diversas metodologías utilizadas para gestionar los riesgos a los que está expuesta la institución, el marco de apetito de riesgo, las políticas

## La gestión de riesgos está en función de las mejores prácticas internacionales.

de gestión para los distintos tipos de riesgo, límites globales y específicos de exposición y niveles de tolerancia al riesgo correspondientes.

De igual forma, la UAIR es responsable de proveer a la Alta Dirección información confiable y oportuna para apoyar la toma de decisiones y facilitar a otras áreas herramientas e información clara y suficiente para el monitoreo, la gestión y administración de riesgo de las distintas líneas de negocio.

Finalmente, la gestión de riesgos está en función de las mejores prácticas internacionales pues se cuenta con un marco normativo que permite no sólo cumplir con la regulación local sino también con estándares y lineamientos corporativos establecidos por la casa matriz (The Bank of Nova Scotia).

---

# RECONOCIMIENTOS

---



Sabemos que ser un excelente lugar para trabajar nos ayuda a atraer y conservar a los mejores candidatos y nos permite ubicar a los colaboradores más destacados al servicio directo de nuestros clientes, lo cual tiene una importancia fundamental para nuestro éxito.

Scotiabank fue incluido en el ranking “Súper Empresas” que elabora la firma Top Companies para Grupo Expansión, en el que se reconoce a las organizaciones con las mejores prácticas en Recursos Humanos y Estrategias de Liderazgo Organizacional. En la categoría “Más de 3,000 empleados” se reconoció a Scotiabank con el 2° Lugar por tercer año consecutivo.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) otorgó el distintivo Empresa Familiarmente Responsable a Scotiabank. Este reconocimiento respalda que nuestras prácticas laborales en materia de equidad de género, prevención, combate a la violencia laboral, hostigamiento sexual y políticas, favorecen a nuestro equipo de trabajo para que puedan atender sus responsabilidades familiares de manera óptima. El modelo beneficia directamente a todos los Scotiabankers por medio de una mejora en las prácticas laborales, la productividad y el clima laboral, de modo que seamos una mejor empresa día con día.

**Great Place to Work Institute reconoció a Scotiabank México como una de las Mejores Empresas para Trabajar, dentro de la categoría de más de 5,000 colaboradores.**



Great Place to Work Institute reconoció a Scotiabank México como una de las Mejores Empresas para Trabajar. El Banco se mantuvo en el 5° lugar dentro de la categoría de más de 5,000 colaboradores. También recibió el premio Hall Of Fame por participar y estar en el ranking por 13° año consecutivo. Además estamos muy orgullosos por haber obtenido el reconocimiento especial de Credibilidad, que identifica a nuestros líderes internos como personas accesibles, congruentes, éticas y honestas.

En 2016, el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) nos otorga el distintivo Empresa Socialmente Responsable por 9° año consecutivo. Esta presea se concede a las empresas que se destacan por integrar la responsabilidad social empresarial como parte de su estrategia y cultura de negocios en los ámbitos de: Calidad de Vida en la Empresa, Ética Empresarial, Vinculación con la Comunidad y Medio Ambiente.

El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación otorgó a Scotiabank México el reconocimiento oficial de la Norma Mexicana para la Igualdad laboral entre Mujeres y Hombres. Esta certificación se otorga a las organizaciones donde las políticas muestran el respeto por la igualdad, no discriminación y las mismas oportunidades entre ambos géneros.

Además, en la edición 2015-2016, el Consejo Empresarial de Salud y Bienestar (CESyB) reconoció Scotiabank México como una de las empresas que alcanzaron las etapas más altas para el distintivo de Organización Responsablemente Saludable dando ejemplo de medición de cambio de conducta, generación de cultura sostenible e inclusión de familiares en sus respectivos programas de promoción de la salud y entornos favorables al bienestar en el lugar de trabajo en México. Este es el 5° año en que se recibe este reconocimiento.

---

# RESPONSABILIDAD SOCIAL

---

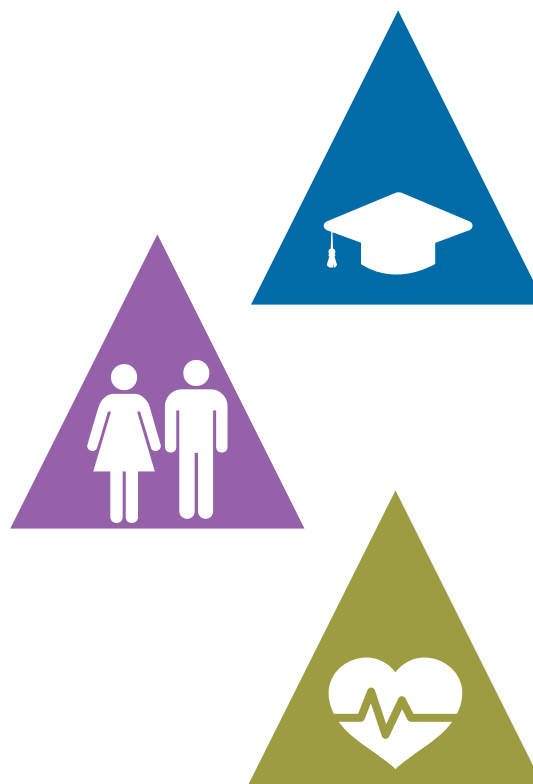
Para Scotiabank la Responsabilidad Social Corporativa es un aspecto fundamental en nuestra estrategia de negocio, reconociéndola como una ventaja competitiva que se alinea con las operaciones, las normas y expectativas de todos nuestros grupos de interés.

Lo hacemos a través de la dedicación de los voluntarios Scotiabankers, las necesidades de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) con las que colaboramos y el espíritu de las comunidades donde operamos en busca de un desarrollo sostenible, alineado a partir de este año a la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU. Dentro de nuestra área de operación contribuiremos a los objetivos planteados ya que creemos que cada cliente y nuestras comunidades tienen derecho a estar mejor.

Este año continuamos siendo participantes del Pacto Mundial de la ONU. Recibimos por 9º año el distintivo Empresa Socialmente Responsable. Nos sumamos a la Alianza por la Sostenibilidad (#AxS) foro donde participan 60 empresas, fundaciones y organismos empresariales impulsado por la AMEXCID (Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo) en donde se pretende desarrollar proyectos de sostenibilidad en México y Centroamérica.

Scotiabank es parte del Comité de Inclusión Social, el cual buscará impulsar el cumplimiento de los Objetivos 1 (Fin de la pobreza), 5 (Igualdad de Género), 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico).

Contribuimos a mejorar la educación y salud en la juventud



- Nuestro objetivo es tener comunidades fortalecidas y una generación de jóvenes agentes de cambio que con su éxito contribuyan al desarrollo sostenible.

**Scotiabank** en la comunidad

En 2016, apoyamos a 22 OSC en México con donativos por un monto de aproximadamente \$17 millones. Más de 60,000 jóvenes se beneficiarán, en su mayoría, en las áreas de educación y salud durante el ciclo 2016-2017 para que con su éxito sean agentes de cambio en sus comunidades. Las Organizaciones de la Sociedad Civil con las que actualmente desarrollamos proyectos en beneficio de las comunidades donde operamos son:

- CANICA, Centro de Apoyo al Niño de la Calle, A.C.
- Centro de Estudios Ayuuk - Universidad Indígena Intercultural Ayuuk, A.C.
- Club de Niños y Niñas de Nuevo León A.B.P.
- Confederación Mexicana de Organizaciones en favor de la Persona con Discapacidad Intelectual, A.C.
- Fondo para la Paz, I.A.P.
- Fundación Educa México, A.C.
- Fundación Escuela Bancaria y Comercial, A.C.
- Fundación Inclúyeme, I.A.P.
- Fundación Nemi, A.C.
- Fundación Pro Empleo Productivo, A.C.
- Fútbol y Corazón, A.C.
- Hábitat para la Humanidad, México, A.C.
- INROADS de México, A.C.
- La Alegría de los Niños I.A.P.
- Machincuepa Circo Social, A.C.
- Olimpiadas Especiales de México, A.C.
- Sanando Heridas, A.C.
- Bécalos\*
- Quiera Fundación de la Asociación de Bancos de México, A.C.\*



\*Ambas OSC forman parte de iniciativas en alianza con la Asociación de Bancos de México y los miembros que la conforman. Por lo anterior, los beneficiarios no se contabilizan para el reporte de las alianzas sociales de Scotiabank.



Continuamos fortaleciendo la construcción de una ciudadanía corporativa activa a través del voluntariado, ya que consideramos la participación social como un elemento esencial para resolver problemas específicos, para hallar soluciones comunes y hacer que voluntades diferentes concurren en una sola acción.



**3,018**

Scotiabankers voluntarios.



**1,745**

familiares y amigos.



**20,871**

horas de voluntariado en  
120 actividades realizadas  
a nivel nacional.



**134**

organizaciones de la  
Sociedad Civil beneficiadas  
a través del voluntariado.



**\$959,596**

pesos recaudados por los  
Scotiabankers.



**7,150**

niños y jóvenes  
beneficiados.

Reconocemos y felicitamos a los más de **900 cajeros** que **participaron en el conteo del dinero recaudado en las 20,000 alcancías del Boteo Un Kilo de Ayuda 2015** a nivel nacional, quienes con disposición y excelente servicio en cada una de las sucursales, atendieron a los miles de voluntarios que se sumaron a dicha iniciativa.



Ayudar nos nutre

## CELEBRAMOS 10 AÑOS REFORESTANDO

Celebramos con gran júbilo nuestro 10° aniversario de reforestación con nuestro aliado social Naturalia A.C. en donde hemos dado vida a 109 hectáreas, aproximadamente, en más de 10 ciudades, con la participación de más de 2,000 voluntarios Scotiabankers y sus familias movilizados a favor de la conservación del medio ambiente cada año. Anualmente realizamos el monitoreo de la sobrevivencia de los árboles plantados. El pico más alto se logró en 2015 con la sobrevivencia del 74% de los árboles plantados en nueve regiones.

Somos una sociedad con un nivel de conciencia todavía muy por debajo del grave problema que enfrenta la biodiversidad del planeta. A pesar de esto, cada esfuerzo realizado es un avance para ayudar a revertir el impacto que hemos causado. En las reforestaciones se plantan exclusivamente especies nativas, es decir, originarias de México o difundidas en Norteamérica para recuperar los ecosistemas originales. También se innovó con el uso de hidrogeles durante la plantación, para favorecer la retención de humedad y aumentar las probabilidades de sobrevivencia de los árboles. La deforestación y la degradación de los bosques son causa y resultado del cambio climático.



En alianza social con Naturalia A.C. hemos dado vida a **109 hectáreas aproximadamente, en más de 10 ciudades,** con la participación de más de 2,000 voluntarios Scotiabankers y sus familias movilizados a favor de la conservación del medio ambiente cada año.

# Grupo Financiero Scotiabank Inverlat, S.A. de C.V.

Consejo de Administración

## PRESIDENTE

Guillermo Enrique Babatz Torres

## VICEPRESIDENTE

Enrique Julio Zorrilla Fullaondo

## Representantes de la Serie "F"

### MIEMBROS PROPIETARIOS

#### INDEPENDIENTES

Guillermo Enrique Babatz Torres  
María Novales Flamarique  
Georgina Yamilet Kessel Martínez  
Pedro José Miguel Sáez Pueyo

### MIEMBROS SUPLENTES

#### INDEPENDIENTES

Pablo Perezalonso Eguía  
Eugenio Sepúlveda González Cosío  
Federico Santacruz González  
Pablo Perezalonso Eguía

### CONSEJEROS FUNCIONARIOS SBI

Enrique Julio Zorrilla Fullaondo      Carlos Mauricio Lomelí Alonzo

## Representantes de la Serie "B"

### PROPIETARIOS INDEPENDIENTES

Patricio Treviño Westendarp  
Felipe De Iturbe y Bernal  
Pedro Abelardo Velasco Alvarado  
Víctor Manuel Borrás Setián

### SUPLENTES

Jorge Francisco Sánchez Ángeles  
Jorge Francisco Sánchez Ángeles  
Jorge Francisco Sánchez Ángeles  
Jorge Francisco Sánchez Ángeles

### SECRETARIO

Eduardo Fernández García-Travesí

### PROSECRETARIO

Mónica Cardoso Velázquez

Agronegocios • Control y Procesos Financieros • Planeación Estratégica

# Global Banking and Markets

Control Gestión • Servicios Corporativos Scotia

Global Transaction Banking • Global Capital Markets

## Wealth Management • Finanzas

Tecnología de la Información • Banca Empresarial • Seguros

# Soluciones de Crédito

Captación y Medios de Pago

## Banca de Consumo • Fiduciario

Agronegocios • Control y Procesos Financieros • Planeación Estratégica

Financiamiento Automotriz • Seguros

Contact Centre • Crédito Hipotecario