

INFORME ANUAL 2005



GRUPO FINANCIERO  
**BANORTE**

## MISIÓN

- Satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes a través de los más modernos medios de entrega que garanticen un servicio de alta calidad, otorgado con amabilidad y eficiencia.
- Preservar la integridad y calidad de todas nuestras operaciones, especialmente en el manejo de los depósitos y capital del Grupo.
- Adoptar la rentabilidad y la generación de valor como óptica de trabajo que servirá de respaldo a los depositantes, a los accionistas y como base de reinversión para el Grupo.
- Ser responsables como ciudadanos y como institución y buscar el liderazgo en aquellas comunidades a las que servimos promoviendo su desarrollo.
- Ser, como empresa, una fuente de trabajo seria y justa, con el objeto de tratar a cada uno de nuestros empleados con el más alto sentido de igualdad y equidad.



## DETERMINACIÓN

2005, año en el que Grupo Financiero Banorte, habiendo terminado ya con su proceso de integración, enfocó sus esfuerzos a lanzar y fortalecer sus productos con beneficios tangibles, diferenciados y reales.

Banorte reforzó su liderazgo en la innovación financiera, generando credibilidad y confianza. Impulsó nuevas ofertas y mejores servicios en cada uno de sus productos, e incrementó su participación en el mercado con opciones diferenciadas y enfocadas a nichos específicos.

Este año, hemos ligado el informe anual a la imagen de un hermoso animal, el jaguar, representante de nuestra raíz mexicana y de la fuerza, el coraje, la visión y la perseverancia que ha mostrado Banorte durante un año más de éxitos.

Hoy más que nunca, Grupo Financiero Banorte demuestra que es un banco mexicano capaz de marcar la pauta a competidores de talla mundial, y que por eso es "El Banco Fuerte de México" y de los mexicanos.

## ÍNDICE

---

- 4] CIFRAS SOBRESALIENTES
- 10] MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
- 12] MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL DE GRUPO FINANCIERO BANORTE
- 15] NEGOCIOS Y RESULTADOS
  - 16] SECTOR BANCA
  - 20] NEGOCIO DE RECUPERACIÓN DE ACTIVOS
  - 22] SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN
  - 24] SECTOR BURSÁTIL
  - 26] SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO
  - 26] SOFOL DE MICROCRÉDITOS - PRONEGOCIO

---

27]	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA
28]	IMAGEN
31]	PRODUCTOS Y SERVICIOS
34]	MEDIOS DE ENTREGA
36]	SERVICIO
38]	RESPONSABILIDAD SOCIAL
40]	FUNCIONARIOS Y CONSEJEROS
42]	ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS

## CIFRAS SOBRESALIENTES

<b>GRUPO FINANCIERO BANORTE</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Total de activos	231,349	181,346	190,186
Captación <sup>(1)</sup>	176,285	131,876	136,854
Cartera	165,491	107,147	116,341
Índice de cartera vencida	4.6	2.0	2.5
Cobertura de reservas	121.2	152.5	165.8
Capital contable <sup>(2)</sup>	14,617	15,946	20,496
Utilidad neta (según part.)	2,407	2,697	5,719
ROE <sup>(3)</sup>	17.5	17.5	30.8
ROA <sup>(4)</sup>	1.1	1.2	3.1
Número de acciones (miles)	504,552	504,587	2,018,554
Valor en libros de la acción (pesos) <sup>(5)</sup>	7.7	7.9	10.2
Utilidad por acción (pesos) <sup>(5)</sup>	1.2	1.3	2.8
Dividendos por acción (pesos) <sup>(6)</sup>	0.7	1.0	0.3
Número de sucursales <sup>(7)</sup>	1,029	960	968
Personal de planta	15,840	14,483	15,012
<b>SECTOR BANCA</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Banco Mercantil del Norte</b>			
Activo total	221,687	173,148	178,650
Capital contable	10,196	10,768	14,537
Utilidad neta <sup>(8)</sup>	1,089	1,908	4,743
<b>Banco del Centro</b>			
Activo total	5,173	5,625	6,946
Capital contable	3,801	4,249	4,646
Utilidad neta <sup>(9)</sup>	1,025	549	668
<b>SECTOR BURSÁTIL</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Casa de Bolsa</b>			
Activo total	590	654	903
Capital contable	471	538	527
Utilidad neta	110	79	74

Millones de pesos de diciembre de 2005.

Con UDIs y subsidiarias.

(1) Sin chequeras IPAB

(2) Sin interés minoritario.

(3) Capital contable promedio sin interés minoritario a pesos de diciembre de 2005.

(4) Activo total promedio sin interés minoritario a pesos de diciembre de 2005.

(5) Para efectos de comparación se calculó con 2,018.6 millones de acciones en circulación.

(6) Pesos nominales de octubre de 2003, octubre de 2004 y octubre de 2005.

(7) Incluye módulos bancarios y excluye agencias en el extranjero.

(8) A partir de febrero 2000 Banpaís se fusiona a Banorte y en marzo de 2002 Bancrecer también se fusiona a Banorte.

(9) A partir de 2000: Incluye participación mayoritaria de Afore.

(10) A partir de 2004 se fusionaron Seguros Banorte Generali y Seguros Generali México.

<b>SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Afore Banorte Generali</b>			
Activo total	1,376	1,096	933
Capital contable	1,163	979	843
Utilidad neta	234	234	268
<b>Pensiones Banorte Generali</b>			
Activo total	5,320	6,057	6,785
Capital contable	202	231	320
Utilidad neta	60	29	90
<b>Seguros Banorte Generali <sup>(10)</sup></b>			
Activo total	2,845	4,270	5,318
Capital contable	422	773	1,179
Utilidad neta	166	216	407
<b>Seguros Generali México</b>			
Activo total	763		
Capital contable	98		
Utilidad neta	4		
<b>SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Arrendadora</b>			
Activo total	1,824	2,271	2,759
Capital contable	215	197	277
Utilidad neta	30	42	79
<b>Factor</b>			
Activo total	3,482	3,145	3,818
Capital contable	229	260	327
Utilidad neta	38	42	67
<b>Almacenadora</b>			
Activo total	326	247	385
Capital contable	82	94	105
Utilidad neta	22	17	13
<b>Fianzas</b>			
Activo total	261	293	406
Capital contable	104	83	105
Utilidad neta	9	16	23
<b>SOFOL DE MICROCRÉDITO - PRONEGOCIO</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Activo total			352
Capital contable			54
Utilidad neta			(18)

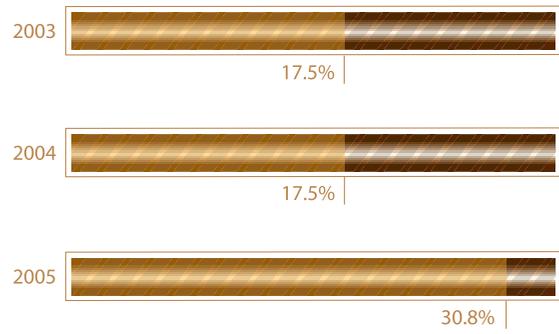


### Utilidad GFNorte



Millones de pesos de diciembre de 2005.

### ROE GFNorte



Capital contable promedio sin intereses minoritario a pesos de diciembre de 2005.

### Utilidad por acción

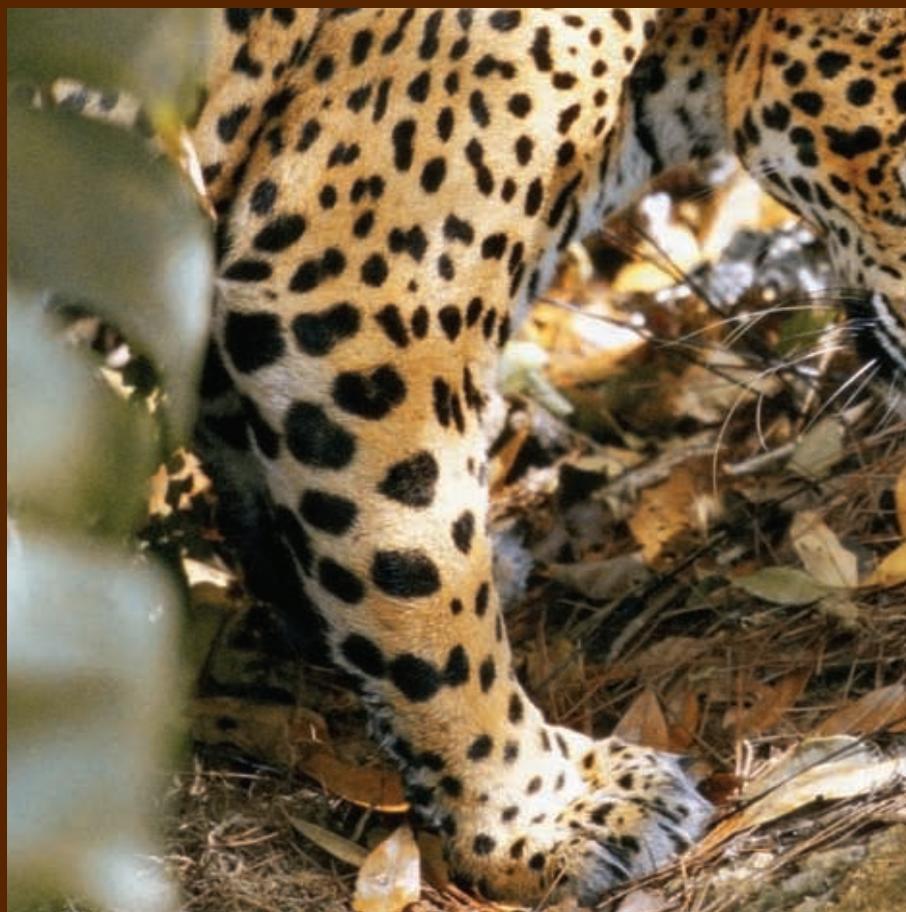


Millones de pesos de diciembre de 2005.

	Utilidad 2005	Participación accionaria GFNorte
<b>SECTOR BANCA</b>	<b>5,090</b>	
Banorte	4,559	96.11%
Bancentro	531	99.99%
<b>CASA DE BOLSA</b>	<b>74</b>	<b>99.99%</b>
<b>SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN</b>	<b>390</b>	
Afore <sup>(1)</sup>	137	51.00%
Seguros Banorte Generali	207	51.00%
Pensiones	46	51.00%
<b>SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO</b>	<b>182</b>	
Factor	67	99.99%
Arrendadora	79	99.99%
Almacenadora	13	99.99%
Fianzas	23	99.99%
<b>PRONEGOCIO</b>	<b>(18)</b>	<b>99.99%</b>
<b>TENEDORA</b>	<b>(0)</b>	<b>100.00%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$5,719</b>	

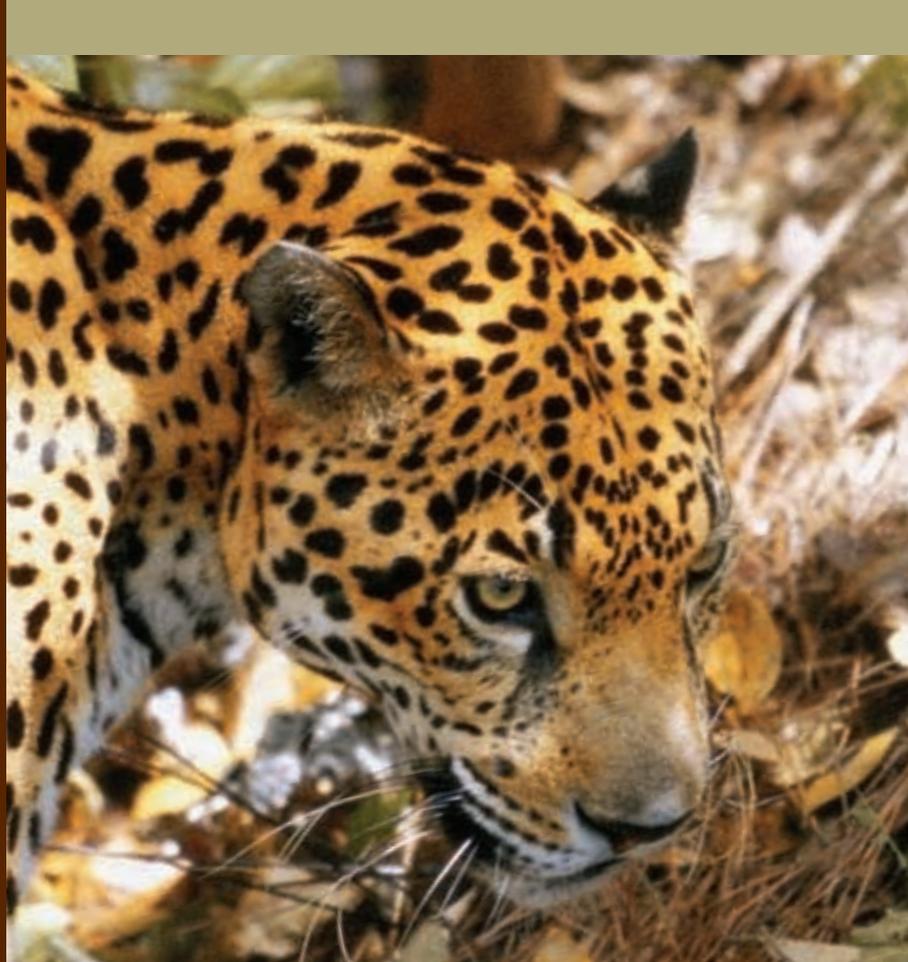
Participación mayoritaria en millones de pesos.

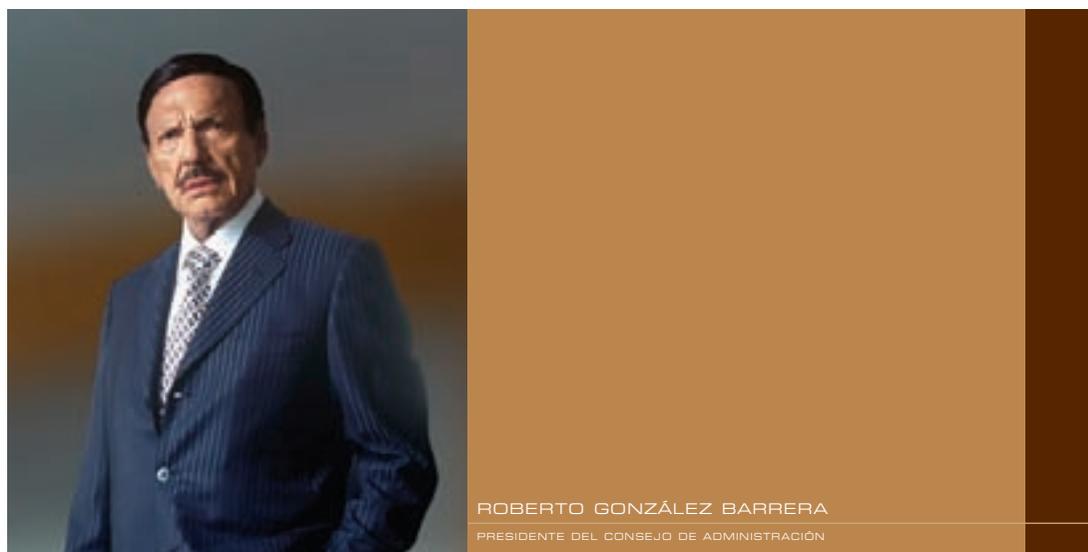
(1) Subsidiaria de Banco del Centro.



FUERZA

---





## MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

---

En 2005 el entorno económico mundial se caracterizó por una reactivación en Europa y Japón, a lo que se sumó un año más de vigoroso crecimiento en los Estados Unidos. Los dos principales motores del crecimiento económico mundial fueron el dinamismo de la producción industrial en países emergentes, especialmente China, y la creciente demanda de los consumidores estadounidenses.

Esta dinámica agudizó dos desequilibrios que ocasionaron importantes periodos de volatilidad en los mercados financieros internacionales. Por un lado, se registró un déficit histórico en la balanza de pagos de Estados Unidos, que rebasó el 6% de su PIB, y por el otro, se dio un importante aumento en el precio del petróleo, que se acercó a los \$70 dólares por barril.

A pesar de la volatilidad registrada a lo largo del año, el manejo de la política monetaria por parte de la Reserva Federal se tradujo en una importante estabilidad de precios en los Estados Unidos. Esto, aunado a un exceso de liquidez ocasionado por los altos precios del petróleo, impulsó a los mercados financieros en el mundo.

Por su parte, nuestro país continuó consolidando la estabilidad macroeconómica edificada durante la última década. Después de muchos años de esfuerzo, las finanzas públicas alcanzaron un equilibrio presupuestario, impulsado tanto por una recaudación tributaria más eficiente como por ingresos petroleros superiores a los presupuestados. La inflación descendió hasta 3.3%, el menor nivel registrado en nuestra historia reciente.

En el ámbito externo, la confianza de la comunidad inversionista internacional hacia México continúa fortaleciéndose. El riesgo país alcanzó mínimos históricos y los flujos de inversión extranjera directa mantuvieron su dinamismo al ubicarse en \$17,800 millones de dólares. Aunado a lo anterior, un elemento que ha cobrado relevancia en el fortalecimiento de nuestras cuentas externas durante los últimos años es el creciente flujo de remesas que nuestros connacionales envían a sus familias, las cuales alcanzaron un monto de \$20,000 millones de dólares, es decir, el 2.5% del PIB.

El año pasado se caracterizó por una recuperación de la actividad crediticia en México. La cartera de crédito del sector en su conjunto alcanzó una tasa de crecimiento superior al 25% en términos reales, impulsada principalmente por préstamos hipotecarios y de consumo.

Estamos convencidos de que a futuro existen enormes oportunidades para la banca en México. Los niveles de bancarización son bajos comparados con otros países similares al nuestro; a pesar de que la intermediación financiera se ha recuperado en los últimos dos años, ésta aún representa menos del 20% del PIB, lo que queda muy por debajo de los niveles alcanzados a mediados de los 90.

En este sentido, Banorte continúa con su compromiso de bancarizar a una parte importante de nuestra población, que ha estado alejada de los servicios financieros. Con este fin, logramos una alianza con TELECOMM, la empresa gubernamental de telégrafos, para acercar nuestros productos y servicios a miles de mexicanos que todos los días visitan sus oficinas. De esta forma, Banorte cuenta virtualmente con 1,554 sucursales más, de las cuales una tercera parte está localizada en poblados donde no existe presencia de ningún banco.

Si bien nuestro Grupo tuvo niveles de rentabilidad récord en este año y el retorno a capital para nuestros accionistas ha sido de 20% en promedio durante los últimos cinco años, el entorno competitivo en el sector financiero continúa intensificándose y prevemos que esta tendencia continuará en el futuro. Todo ello nos obliga a replantear nuestra estrategia de una manera más agresiva para consolidar e incluso aumentar nuestra posición en el mercado.

Lo anterior, entre otras cosas, demanda una mayor inversión y un mayor gasto. Por ello, tenemos contemplado realizar un ambicioso programa de crecimiento en sucursales y cajeros automáticos, que implicará un desembolso de \$1,100 millones de pesos durante los próximos tres años. Asimismo, continuaremos intensificando los esfuerzos en capacitación de nuestra gente, en infraestructura tecnológica y en mercadotecnia, con la finalidad de fortalecer nuestra marca, mejorar el posicionamiento y la competitividad de nuestros productos así como la calidad de nuestro servicio a la clientela. Este esfuerzo implicará en el corto plazo un reajuste temporal en los indicadores de eficiencia y rentabilidad del Grupo, sin embargo, en Banorte siempre nos hemos planteado una visión de largo plazo para el logro de nuestras metas.

Finalmente, quisiera aprovechar esta oportunidad para agradecer la lealtad de nuestros clientes, a quienes nos debemos, y felicitar a nuestros accionistas, consejeros, directivos y empleados por haber hecho posible un excelente 2005. Los convoco para que nuestros esfuerzos continúen encaminados a que Banorte siga siendo el "Banco Fuerte de México".



**Roberto González Barrera**  
Presidente del Consejo de Administración



ING. LUIS PEÑA KEGEL  
DIRECTOR GENERAL DE GRUPO FINANCIERO BANORTE

## MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL DE GRUPO FINANCIERO BANORTE

Durante 2005, Grupo Financiero Banorte continuó cosechando importantes logros, obteniendo resultados históricos y consolidando su presencia como una de las instituciones líderes dentro del sistema financiero mexicano.

En reconocimiento al desempeño registrado durante el año, GFNorte fue galardonado como el banco del año en México por la prestigiada revista inglesa *The Banker*. Esta distinción nos llena de orgullo y nos compromete a continuar trabajando con esmero en beneficio de nuestra clientela y accionistas, quienes son nuestra razón de ser.

La rentabilidad de Grupo Financiero Banorte durante 2005 fue impulsada por una importante expansión en la cartera de crédito, lo cual se logró vigilando siempre la calidad de nuestros activos. Al cierre del año, casi dos terceras partes de la cartera correspondieron a créditos a los sectores comercial y de consumo. Pronegocio, nuestra empresa de microcrédito, tuvo un buen comienzo al colocar préstamos por \$339 millones de pesos y abrir 39 sucursales ubicadas en 21 ciudades del país.

Los gastos operativos mostraron una reducción de 3% real durante el año. Es de destacar el esfuerzo de todo el personal del Grupo para llevar a cabo las políticas de austeridad y contención del gasto.

En lo que respecta a los resultados obtenidos, el Grupo logró una utilidad neta de \$5,719 millones, 112% superior a la del año pasado. Si excluimos los ingresos extraordinarios, ésta se ubicó en \$4,907 millones, 69% superior a la de 2004. Con estos resultados, el retorno recurrente sobre capital a nuestros accionistas aumentó de 19% a 26% entre 2004 y 2005, y el retorno sobre activos subió de 1.2% a 2.7% en el mismo periodo.

El margen financiero del Grupo se incrementó 30% en términos reales, ascendiendo a \$13,394 millones de pesos. Esto último debido a un crecimiento de 24% real anual en la cartera crediticia vigente, así como una mejoría en la mezcla de créditos hacia activos más rentables y un aumento cercano a 2.5 puntos porcentuales en las tasas de interés del mercado. Por su parte, la calidad de los activos mejoró, ya que el índice de cartera vencida se redujo de 2% a fines de 2004 a 1.6% en diciembre de 2005, mientras que la cobertura de reservas se incrementó de 153% a 166%.

---

En materia de ingresos por servicios, a pesar de la mayor competencia, así como la solicitud por parte de las autoridades para reducir comisiones cobradas por todos los bancos, estos ingresos se mantuvieron prácticamente en el mismo nivel del año anterior, al acumular \$4,503 millones de pesos.

Sólida Administradora de Portafolios, nuestro negocio de recuperación de activos, contribuyó con \$848 millones de pesos de utilidad neta, un incremento de 35% real respecto del año anterior. Al cierre del año, sus activos en administración ascendieron a un poco más de \$64 mil millones.

El Sector Ahorro y Previsión aportó un 7% a la utilidad neta del Grupo, es decir \$390 millones de pesos, que representa un aumento de 60% real. El Sector de Organizaciones Auxiliares de Crédito generó \$182 millones de pesos, un incremento real anual de 56%, y el Sector Bursátil \$74 millones.

El índice de capitalización del Sector Banca se ubicó en 16.1%, nivel similar al registrado al cierre del año pasado.

En materia de dividendos, el Consejo del Grupo autorizó el pago de un dividendo en efectivo de \$1.25 por acción. Este nivel se ubicó por encima de nuestra política mínima de pago, ya que representó el 24% de la utilidad neta registrada en 2004. El Consejo también autorizó un pago de dividendo en acciones que otorgó 3 acciones nuevas por cada acción en circulación sin afectar la participación actual de nuestros accionistas dentro del capital. Así, las acciones en circulación aumentaron de 504 millones a 2,018 millones, lo cual sin duda beneficiará los niveles de liquidez y bursatilidad de nuestra acción. El valor otorgado a nuestros accionistas durante el año se vio reflejado en un aumento de más de 30% en el valor de capitalización de mercado del Grupo a niveles superiores a \$4,200 millones de dólares.

En 2006 también buscaremos materializar nuestro proyecto de expansión hacia Estados Unidos por medio de la compra del International Bank (INB), un banco basado en McAllen, Texas, con presencia en el Valle del Río Grande y la ciudad de El Paso. Esta adquisición aún está sujeta a que las autoridades de México y Estados Unidos la aprueben.

Finalmente, quisiera agradecer el apoyo y la confianza a todos nuestros clientes, a nuestros consejeros y accionistas, así como a todos nuestros empleados por su gran esfuerzo durante este año. Gracias a todos ellos continuamos consolidando a Banorte como el "Banco Fuerte de México".



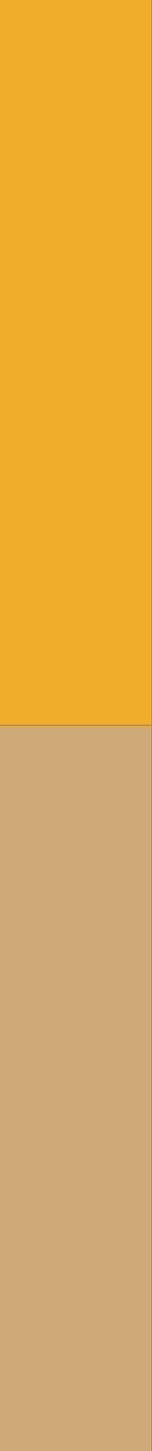
Luis Peña Kegel

Director General de Grupo Financiero Banorte



VISIÓN





NEGOCIOS Y RESULTADOS



## SECTOR BANCA

---

### Resultados

El Sector Banca contribuyó con el 89% de las utilidades del Grupo, alcanzando \$5,090 millones de pesos en 2005 (sin incluir la Afore), 125% superior a la de 2004 y 74% excluyendo las partidas extraordinarias. Se continúa observando una mejoría en los ingresos recurrentes, así como en los beneficios obtenidos del programa de eficiencia emprendido durante el segundo semestre de 2004, lo cual se refleja en un menor nivel de gasto.

Durante 2005 el margen financiero aumentó en 30% respecto a 2004, incrementándose el MIN del 4.9% al 8.0%, debido principalmente al crecimiento del 24% de la cartera crediticia vigente y a mayores tasas de interés.

Por su parte, los ingresos no financieros crecieron 6% respecto al año anterior, gracias a mayores ingresos por intermediación y en recuperación. Los gastos no financieros bajaron 4% respecto a 2004, debido a menores gastos de personal, de impuestos y de cuotas al IPAB.

Es importante resaltar que otros productos y gastos aumentaron de forma notable al pasar de \$27 millones en 2004 a \$1,065 millones en 2005, básicamente por el ingreso de \$1,038 millones de pesos por concepto de devolución de IVA en el segundo trimestre de 2005, derivado de la resolución favorable al juicio de amparo interpuesto por subsidiarias del Grupo por modificaciones a la ley del IVA.

Destaca también el índice de eficiencia del Sector Banca, que tuvo una fuerte mejoría al pasar del 72% en 2004 al 56% en 2005.

El índice de capitalización al cierre del año fue de 16.1%, el cual se mantuvo en un nivel similar al de 2004, debido a que el capital neto aumentó en 21%, derivado principalmente a la utilidad neta generada durante los últimos 12 meses y a que los activos en riesgo aumentaron en 22% en el mismo periodo.

## Captación

Al 31 de diciembre de 2004, el saldo de la captación integral ascendió a \$136,962 millones de pesos, 4% más que en 2004. Observamos también un crecimiento de 11% en la captación tradicional y una baja de 24% en mesa de dinero. Esto último se debió a menores requerimientos de fondeo ocasionados por los prepagos por casi \$13 mil millones del IPAB durante los últimos 12 meses.

Por su parte, los depósitos a la vista crecieron 13% y los de plazo 9%, debido a la destacada promoción de nuevos conceptos y productos de captación, que incluyen: Mujer Banorte®, PagaMás® y Banorte Fácil®.

Los depósitos por cuenta de terceros reflejaron un crecimiento importante (14%), para finalizar el año 2005 con un total de recursos en administración por \$238,940 millones, 8% más que en 2004.

Captación de recursos	Dic'04	Dic'05	Var %
Vista sin intereses	23,792	28,617	20%
Vista con intereses <sup>(2)</sup>	43,219	46,866	8%
Vista total <sup>(1)</sup>	67,012	75,502	13%
Plazo	36,703	39,952	9%
Captación tradicional	103,714	115,454	11%
Mesa de dinero <sup>(3)</sup>	28,371	21,508	(24%)
<b>Captación integral</b>	<b>132,085</b>	<b>136,962</b>	<b>4%</b>
Depósitos por cuenta de terceros	89,728	101,978	14%
<b>Total de recursos en administración</b>	<b>\$221,813</b>	<b>\$238,940</b>	<b>8%</b>

Millones de pesos de diciembre de 2005.

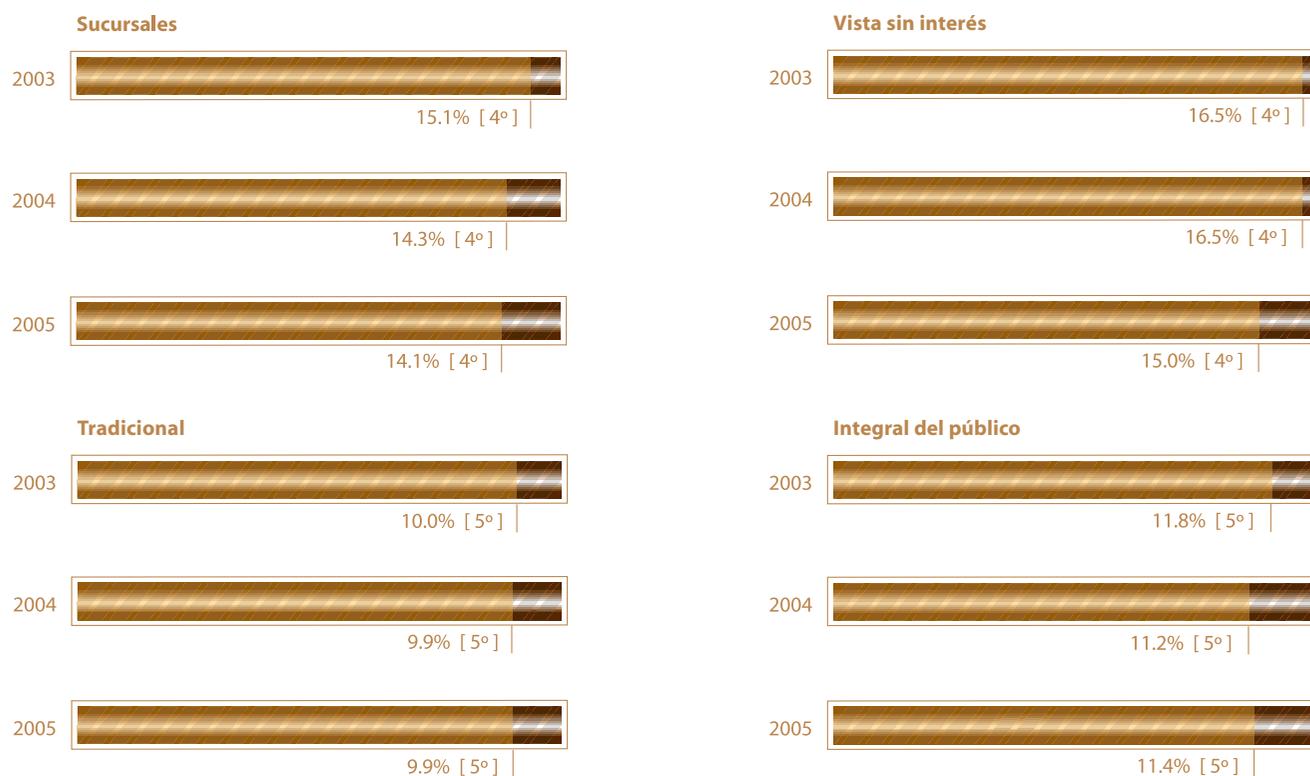
(1) A partir de 2004 se excluyen las cuentas de cheques del IPAB donde se deposita la cobranza en efectivo de las carteras administradas provenientes de Banpaís y Bancen, con efecto retroactivo para fines comparativos. Los saldos de dichas cuentas en 2004 y 2005 fueron de \$258 millones y \$584 millones, respectivamente.

(2) Incluye tarjetas de débito.

(3) Incluye bonos bancarios. Comprende clientes e intermediarios financieros.

Banorte continúa defendiendo su posición en el mercado y durante 2005 mejoró su participación en captación integral, al pasar del 11.2% al 11.4%.

## Participación de mercado



Fuente: ABM

No incluye Intermediarios Financieros.

## Cartera de Crédito

Durante 2005 la cartera de crédito total, excluyendo la cartera del IPAB, mantuvo su tendencia a la alza, logrando crecer un 23% respecto al año anterior.

Gracias al esfuerzo de colocación realizado en todos los segmentos, la cartera vigente del Sector Banca se incrementó 25%, al pasar de \$86,877 a \$108,379 millones de pesos.

Dicho crecimiento, por tipo de cartera, se explica a continuación:

- La cartera de consumo aumentó en 30%, con un crecimiento del 28% en la cartera hipotecaria por la colocación de 11,868 nuevos créditos en los últimos 12 meses. Tarjeta de crédito aumentó un 61% debido tanto a los programas de promoción para la atracción de nuevos clientes (incluye el programa de transferencia de saldos llamado "Ya bájale con Banorte"), así como a su mayor uso por parte de nuestra clientela; el crédito de nómina creció un 68% mediante el otorgamiento de 224,457 nuevos créditos y el crédito automotriz aumentó 1% con 32,776 nuevos créditos colocados. A partir del tercer trimestre del año, Banorte inició el otorgamiento del crédito personal, cerrando el periodo con un saldo de \$439 millones. Este tipo de crédito se agrupa junto con el crédito de nómina.
- La cartera comercial creció 12%, debido principalmente al otorgamiento de nuevos créditos a empresas medianas y pequeñas.
- La cartera corporativa aumentó 54%, gracias a la puesta en marcha de nuevas estrategias para la colocación de nuevos créditos.
- La cartera de gobierno creció 12% como resultado de la promoción de nuevos créditos, especialmente a gobiernos estatales.
- La cartera IPAB disminuyó en 99%, debido a los prepagos por casi \$13 mil millones recibidos en los últimos 12 meses. Esta cartera ya representa menos del 1% de la cartera total, y será amortizada en su totalidad para el mes de junio de 2006.

Por su parte, la cartera vencida mantuvo un nivel similar al de 2004 no obstante el crecimiento del 23% en la cartera de crédito. Se terminó el año 2005 con un saldo de \$1,770 millones de pesos, lo que permitió mejorar el índice de cartera vencida del Sector Banca, del 2.0% que se obtuvo en 2004 al 1.6%.

Cartera de crédito	Dic'04	Dic'05	Var%
Hipotecario	17,473	22,363	28%
Automotriz	5,849	5,886	1%
Tarjeta de crédito	3,868	6,227	61%
Crédito de nómina	2,013	3,391	68%
Consumo	29,204	37,867	30%
Comercial	29,803	33,298	12%
Corporativo	14,354	22,037	54%
Gobierno	13,516	15,177	12%
<b>Cartera vigente</b>	<b>86,877</b>	<b>108,379</b>	<b>25%</b>
Banca de recuperación	1,711	1,466	(14%)
Cartera vencida	1,817	1,770	(3%)
<b>Cartera total</b>	<b>90,405</b>	<b>111,615</b>	<b>23%</b>
Cartera Fobaproa / IPAB	12,749	161	(99%)
<b>Cartera total con IPAB</b>	<b>\$ 103,154</b>	<b>\$ 111,776</b>	<b>8%</b>

Millones de pesos de diciembre de 2005.

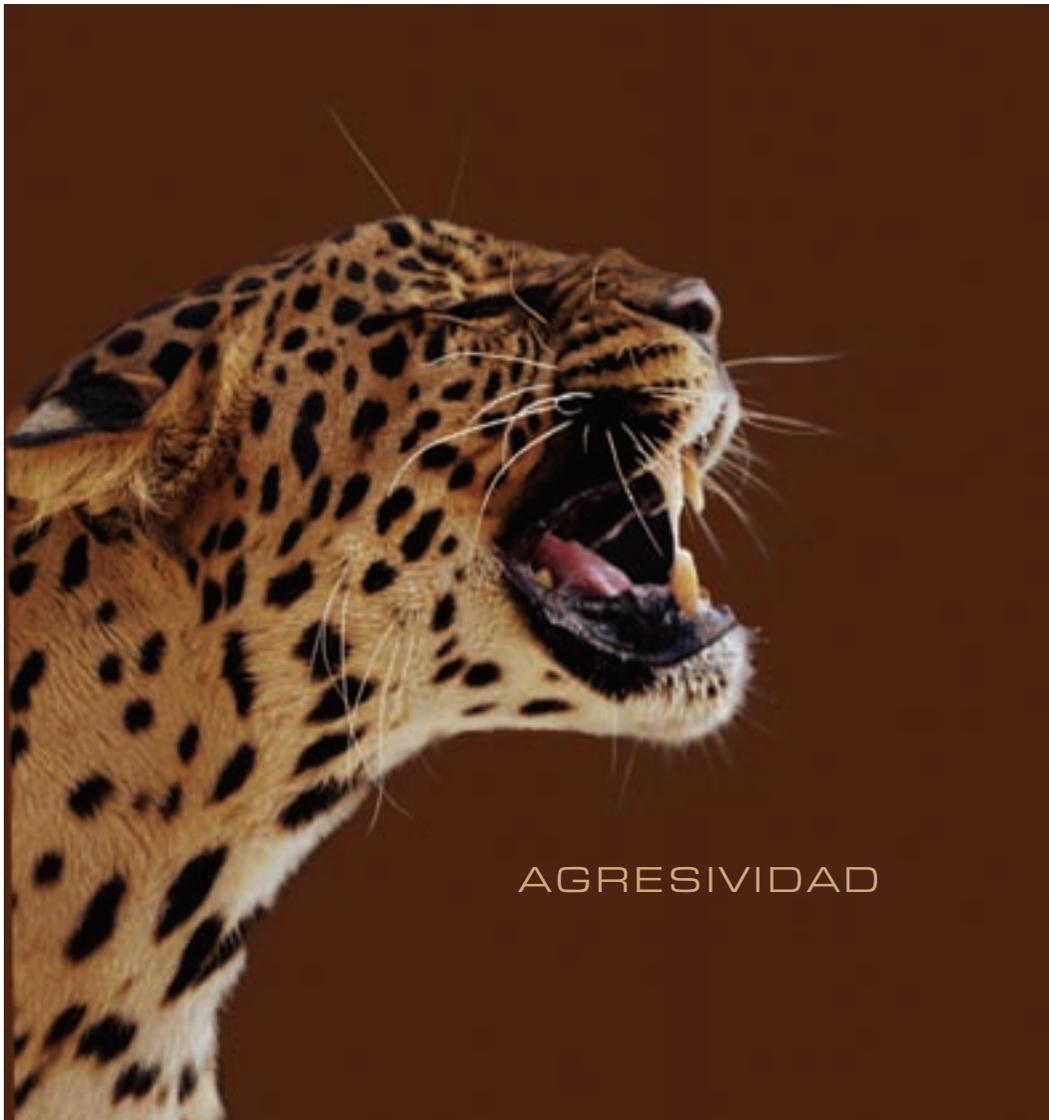
## Participación de mercado



Fuente: ABM

ESTRATEGIA





AGRESIVIDAD



## NEGOCIO DE RECUPERACIÓN DE ACTIVOS

El Negocio de Recuperación de Activos de Banorte continúa como la unidad de recuperación de cartera crediticia y de administración de activos más exitosa en el mercado mexicano.

Esta unidad de negocio se ha distinguido por mantener importantes niveles de contribución para el Sector Banca de Grupo Financiero Banorte, al aportar \$848 millones de pesos a la utilidad neta de 2005, equivalente al 17% del total.

	2004	2005
Resultado Banca Tradicional	2,070	4,059
Resultados Negocio de Recuperación	627	848
<b>Utilidad de Sector Banca <sup>(1)</sup></b>	<b>\$ 2,697</b>	<b>\$ 4,907</b>
<b>Porcentaje de contribución del Negocio de Recuperación</b>	<b>23%</b>	<b>17%</b>

Millones de pesos de diciembre de 2005.  
 (1) 2005 utilidad antes de partidas extraordinarias.



A través de su Negocio de Recuperación de Activos, Banorte mantuvo una participación relevante en los procesos de activos subastados por el IPAB y por otros bancos, logrando la adquisición de seis portafolios por un valor de \$8,912 millones de pesos con una inversión asociada de \$2,076 millones en 2005, lo que le ha permitido mantenerse como líder en México en la adquisición de activos en proceso de resolución.

A finales de 2005, Sólida Administradora de Portafolios S. A. de C. V. logró ratificar la certificación de todos sus procesos en la Norma ISO-9001:2000, garantizando así la estandarización de sus procedimientos, con prioridad en el enfoque a la satisfacción de las necesidades de sus clientes, bajo una filosofía de mejora continua.

Al cierre del año 2005, los activos administrados por esta unidad de negocio ascendieron a \$64,387 millones de pesos, integrados por cartera crediticia, bienes adjudicados, inversiones, acciones y valores, de los cuales el 77% son propiedad de Banorte, con lo cual se mantiene una masa crítica de activos bajo gestión que nos permitirá sostener una operación eficiente y rentable por algunos años más.

En el año se recuperaron \$4,246 millones de pesos en efectivo, de los cuales 81% están relacionados con activos propios; el restante 19% corresponde a la administración de activos propiedad del IPAB.

	2005		
	Propio	IPAB	Total
Recuperación acumulada del año			
Efectivo	3,393	853	4,246
Daciones en pago / adjudicaciones	258	17	275
Reestructuras	631	128	759
Quitas	2,121	520	2,641
<b>Total</b>	<b>\$ 6,403</b>	<b>\$ 1,518</b>	<b>\$ 7,921</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>81%</b>	<b>19%</b>	<b>100%</b>

Millones de pesos.

La estrategia del Negocio de Recuperación de Activos es continuar contribuyendo de forma destacada a las utilidades del Sector Banca en el corto y largo plazo, para así mantener una masa crítica de activos bajo gestión que permita tener una operación eficiente y rentable. Asimismo, esta estrategia contempla continuar con el negocio inmobiliario y mantener la cultura de calidad y mejora continua a lo largo de todas las áreas y procesos del negocio.

## SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN

El Sector Ahorro y Previsión se mantiene como el segundo contribuyente de las utilidades del Grupo (7%). Al cierre de 2005 acumuló utilidades por \$390 millones de pesos, cifra 60% superior a la de 2004. Este sector está integrado por las compañías Afore Banorte Generali, Pensiones Banorte Generali y Seguros Banorte Generali.

### Afore Banorte Generali

En 2005, la Afore registró una utilidad neta de \$268 millones (51% son de Bancen), un 15% superior a la del año anterior, debido principalmente al mayor cobro de comisiones por nuevas afiliaciones, a la entrada de clientes de mayores ingresos y a ingresos por intereses superiores.

Por su parte, el número total de cuentas certificadas ascendió a 2,579,534, mayor en un 7% al año anterior; se logra así el 10.5% de participación con lo que Banorte Generali mantiene la quinta posición del mercado, aun cuando éste creció de 13 a 16 compañías.

Los fondos administrados por la Siefore Banorte Generali al cierre del año ascendieron a \$39,018 millones de pesos, incrementándose 22% respecto al año anterior, gracias al crecimiento en el número de afiliados y a la estrategia de atraer a nuevos clientes de mayores ingresos.



## Seguros Banorte Generali

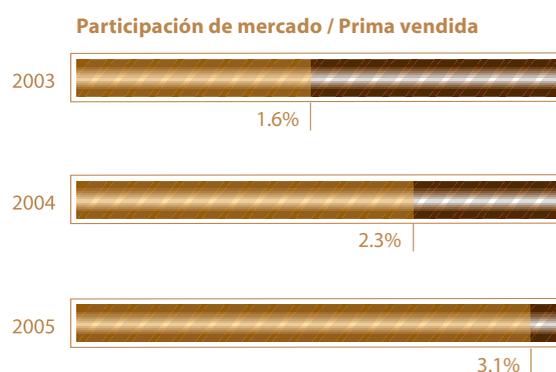
La Aseguradora obtuvo una utilidad de \$407 millones de pesos en el año (51% son de GFNorte), un 89% mayor a la de 2004, debido principalmente al incremento del 80% en primas emitidas y al aumento en los rendimientos de las inversiones por mayores tasas de interés en el mercado.

Por su parte, las reservas técnicas ascendieron a \$3,629 millones, superando en 22% a las reservas del año anterior.

Durante 2005 se vendieron \$4,105 millones de pesos en primas, incrementándose la participación de mercado del 2.3% del año anterior al 3.1%, y de acuerdo a la clasificación de AMIS mejoró su posición al pasar del 12° al 8° lugar.



Millones de pesos de diciembre de 2005.



Fuente: AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, A. C.). Participación de mercado privado.

## Pensiones Banorte Generali

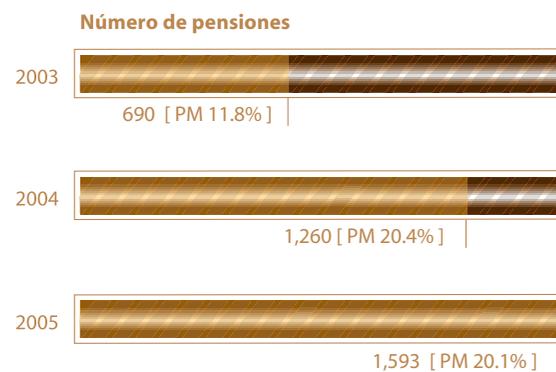
La empresa de Pensiones acumuló utilidades por \$90 millones de pesos en el año (51% son de GFNorte), 217% más que en 2004, debido principalmente a una reducción en la creación de reservas y a mayores ganancias en inversiones.

Las reservas técnicas de esta compañía alcanzan al cierre del año un monto de \$6,448 millones, cifra un 11% superior a la de 2004.

Durante este año Pensiones Generali mantiene 20% de participación de mercado en el número de pensiones colocadas, y ocupa el segundo lugar de entre las 13 compañías. Igualmente obtiene la segunda posición de la industria en el concepto de primas vendidas.



Millones de pesos de diciembre de 2005.  
PM: Participación de mercado.



PM: Participación de mercado.



Millones de pesos de diciembre de 2005.

## SECTOR BURSÁTIL

El Sector Bursátil está integrado por Casa de Bolsa Banorte, la cual cuenta con dos importantes filiales: Banorte Securities Ltd. (BSI) y Operadora de Fondos Banorte.

### Casa de Bolsa Banorte

Durante el ejercicio 2005, el Sector Bursátil generó una utilidad neta por \$74 millones de pesos, que representa un ROE de 14%. La utilidad neta antes de impuestos fue 27% superior al nivel registrado el año anterior como consecuencia de un fuerte programa de reducción del gasto. Sin embargo, el resultado neto fue impactado negativamente por un mayor pago de impuestos y PTU.

La cartera en custodia se incrementó en 8% durante 2005, para finalizar el año con un saldo de casi \$119,000 millones de pesos, es decir, 30% de los activos en administración dentro de Grupo Financiero Banorte.

El total de activos en administración a través de Operadora de Fondos Banorte ascendió a \$14,537 millones de pesos a finales de 2005. Estos recursos se manejaron por medio de 22 fondos, de los cuales 17 se especializan en instrumentos de deuda y 5 en valores de renta variable. Durante el ejercicio se tuvo un incremento de 40% en el valor total de activos de las sociedades de inversión de deuda, motivado por lo atractivo de sus rendimientos y por la prioridad estratégica que se le ha dado dentro de GFNorte como un producto en un mercado con un alto potencial de desarrollo.

Por su parte BSI, la Casa de Bolsa de GFNorte en Nueva York, administró en 2005 una cartera por \$873 millones de dólares. Es así como BSI continúa siendo una opción atractiva de diversificación para los clientes de Banorte que buscan invertir en los mercados internacionales.





INTELIGENCIA

## SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO

---

El Sector Auxiliares del Crédito de GFNorte se integra por las compañías Arrendadora Banorte, Factor Banorte, Almacenadora Banorte y Fianzas Banorte.

Durante 2005, las utilidades de este sector ascendieron a \$182 millones de pesos, lo cual representa un 3% de las utilidades totales del Grupo.

### Arrendadora Banorte

La Arrendadora acumuló utilidades de \$79 millones de pesos en el año, cifra superior en 89% a la de 2004, gracias al crecimiento de 25% en su cartera crediticia. El índice de cartera vencida finalizó el año en 1.2%, manteniéndose reservada la cartera al 128%. Actualmente ocupa el 2° lugar de entre las 27 arrendadoras del país, con una participación de mercado del 12% en términos de cartera crediticia. La empresa se ha distinguido por su flexibilidad en el servicio, al adaptar los productos de arrendamiento puro y financiero a las necesidades de sus clientes.

### Factor Banorte

La empresa de Factoraje generó \$67 millones de pesos de utilidades en el año, cifra 60% superior a la de 2004, debido principalmente al crecimiento de 22% en su cartera de crédito, a mayores márgenes de intermediación y a un menor gasto de operación. La cartera vencida finalizó en \$34 millones, que derivan en un índice de cartera vencida del 0.9%. La cartera crediticia mantiene una cobertura de reservas del 153%. Factor Banorte se distingue como una empresa líder en el programa de cadenas productivas.

### Almacenadora

La utilidad neta del ejercicio 2005 fue de \$13 millones de pesos, cifra menor un 24% al año anterior, debido a la disminución en la comercialización de productos de acero ocasionada por la evolución favorable de esta industria. Actualmente ocupa el 16° lugar de entre 20 almacenadoras en términos de volumen de certificación.

Banorte se encuentra en el medio almacenador con la ventaja de pertenecer a un Grupo Financiero sólido que le brinda los recursos financieros necesarios y que le ha merecido el reconocimiento tanto del mercado como de las autoridades por su seriedad, la calidad de sus procesos y la innovación en sus servicios.



### Fianzas Banorte

La Afianzadora acumuló utilidades por \$23 millones de pesos en el año, 42% más que las registradas en 2004, debido tanto al aumento del 27% en las primas emitidas como a un menor gasto de operación. Esta compañía logró mejorar en el año su participación de mercado en prima emitida al pasar de 5.2% a 6.3%.

## SOFOL DE MICROCRÉDITOS - PRONEGOCIO

---

Créditos Pronegocio S. A. de C. V. se constituye como Sociedad Financiera de Objeto Limitado e inicia operaciones en el primer trimestre de 2005. Se especializa en atender un segmento no bancarizado de la población, brindando el acceso a los servicios financieros institucionales e impulsar el crecimiento de los pequeños negocios familiares, mediante el otorgamiento de créditos para capital de trabajo y activos fijos.

Se inició un agresivo plan de crecimiento que permitió finalizar 2005 con 39 sucursales especializadas (e independientes a las sucursales bancarias) que operan en 21 ciudades del país.

Al cierre de 2005 la cartera de crédito alcanzó un saldo de \$339 millones de pesos, con un índice de cartera vencida del 4.4% y cobertura de reservas de 200%, al considerar que Nacional Financiera S. N. C. participa con el 80% del riesgo crediticio de este portafolio.

En su primer ejercicio la empresa reportó pérdidas por \$18 millones de pesos, lo cual se explica por el inicio de operaciones del negocio y su rápida expansión.

En 2006 la estrategia estará centrada en continuar con el crecimiento del negocio mediante la apertura de 50 sucursales adicionales y mantener la calidad crediticia del portafolio, así como desarrollar nuevos productos para este mercado.

## IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

---



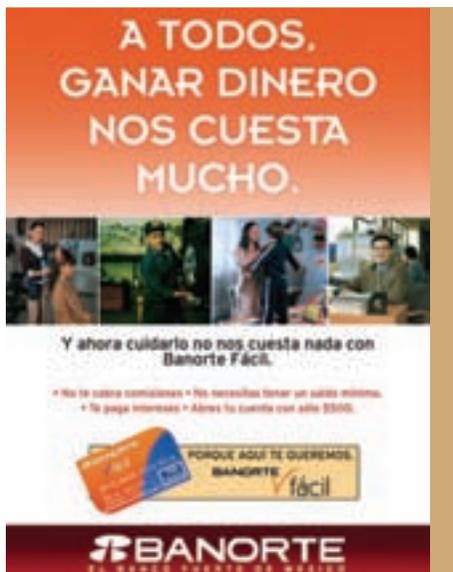
EXPERIENCIA



Para 2005 la estrategia de imagen utilizada fue dar continuidad y sustentar el posicionamiento de Banorte en los atributos del banco ideal: "Solidez, Experiencia y Modernidad"; seguir construyendo sobre el banco mexicano que cree en los mexicanos e impulsa como ningún otro el crecimiento y desarrollo de nuestro país.

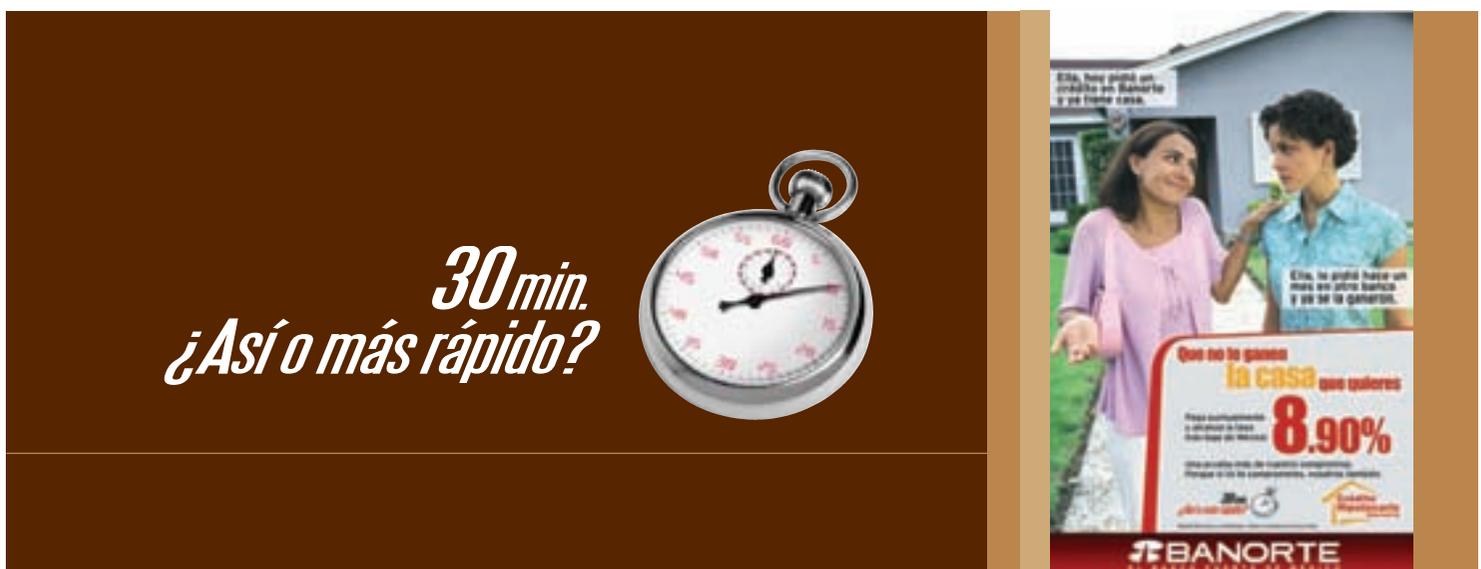
Con esta estrategia, Banorte ha construido una imagen sólida y muy valorada. Sin embargo, hacía falta desarrollar elementos tangibles, es decir, productos e infraestructura, y hacerlo de manera innovadora, diferenciada y con valores agregados claros.

El consumidor estaba esperando ver qué es lo que Banorte tiene para ofrecer además de su excelente imagen.



Con esto en mente, nos concentramos en la innovación de productos y en la búsqueda de valores agregados, reforzamos el posicionamiento de nuestros productos de Mujer Banorte®, dirigido a un nicho específico de mercado, y de Banorte Fácil®, cuyo objetivo es apoyar el nivel de bancarización de nuestro país al poner a la banca al alcance de más mexicanos.

También se desarrollaron nuevos conceptos de nicho, como Empuje Alianza PYMES®, por medio del cual se hicieron alianzas con las empresas más importantes en la satisfacción de las principales necesidades de la pequeña y mediana empresa, además del financiamiento. Las empresas aliadas en este proyecto son HP y SAP para tecnología, el Tecnológico de Monterrey para capacitación, Grupo Imagen para difusión y publicidad y Grupo Integra para asesoría fiscal y legal. Con este tipo de conceptos, Banorte busca ir siempre adelante en lo que a satisfacción de necesidades se refiere.



En el segmento de ahorro se reposicionó todo el portafolio de Suma®, incluyendo Suma para niños y los productos transaccionales de nómina, y en el segmento de cheques lanzamos la nueva cuenta Enlace Global®, provista de condiciones muy competitivas.

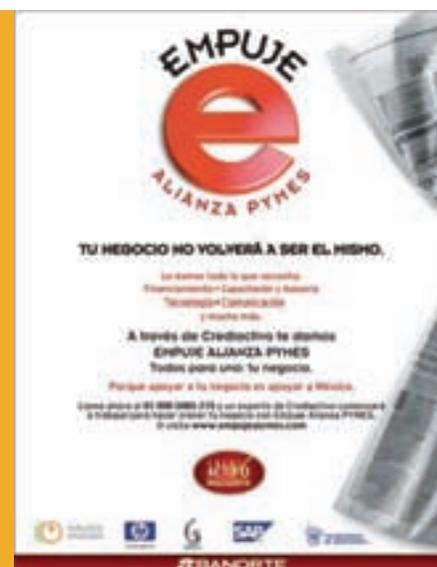
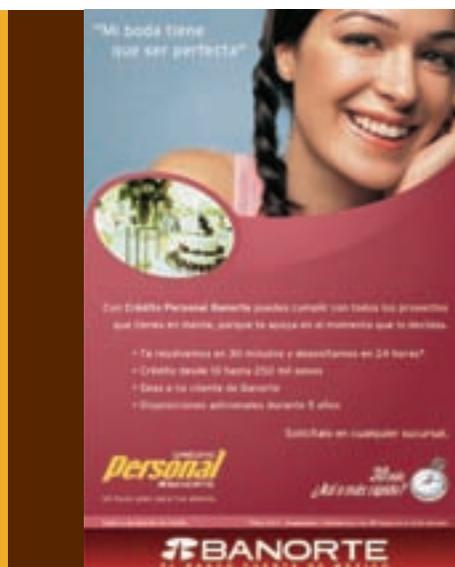
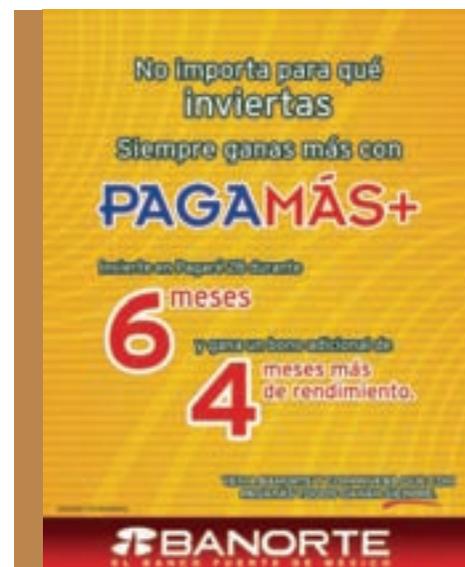
En captación plazo intensificamos la promoción de Pagaré 28 con la oferta de un bono por permanencia, lo cual incrementó significativamente la captación en este instrumento. También se lanzó el nuevo portafolios de fondos de inversión denominado "Alternativas Banorte".

En crédito lanzamos Crédito Personal y desarrollamos nuestra estrategia de comunicación para todos los créditos de consumo sustentando nuestra diferenciación en tiempo de respuesta "30 minutos", lo que nos permitió capitalizar en el atributo de servicio y eficiencia.

En el negocio de Tarjeta de Crédito se lanzó un programa promocional denominado "Ya Bájale", con una oferta muy clara y agresiva, la cual posee mejores condiciones como tasa de interés más baja, 4 meses sin intereses y más tiempo para pagar.

Todas estas acciones reforzaron la imagen de Banorte y le permitieron moverse del territorio exclusivo de la imagen a la arena de los factores tangibles, a través de una oferta de productos de acuerdo a las necesidades del consumidor con productos de nicho (Mujer Banorte®), productos con ofertas agresivas y claras (Ya Bájale) y servicio y eficiencia (respuesta en 30 minutos).

Es así, como Banorte sigue creciendo en la percepción del público como un banco que tiene imagen, que cree en México, un banco honesto y responsable socialmente y que además ofrece más y mejores productos a los mexicanos, consolidándose así, como la segunda marca más valiosa de la banca en nuestro país.



VELOCIDAD



### Captación

Después de que Banorte desarrollara en forma exitosa los productos Mujer Banorte® y Banorte Fácil®, “El Banco Fuerte de México” sigue sobresaliendo de la competencia con el lanzamiento de su nueva oferta integral vista: Enlace Global®, producto diseñado para cubrir las necesidades de personas físicas con o sin actividad empresarial que requieren transaccionar con plena certeza de la cuota que estarán pagando y a la vez obtener atractivos rendimientos con liquidez inmediata.

Enlace Global® es una cuenta de depósito en moneda nacional con o sin chequera y es la única que de acuerdo a las necesidades del cliente ofrece dos modalidades: a) Pago fijo, es un esquema con membresía mensual que no requiere un saldo mínimo en la cuenta; todos los cheques son gratis, todas las consultas y disposiciones en cajeros Banorte son gratis, Internet y Banortel gratis; y b) Pago por transacción, es un esquema sin membresía, que no requiere mantener un saldo mínimo en la cuenta y en la que se paga sólo por los servicios que se utilicen. Al abrir la cuenta Enlace Global® bajo cualquier esquema se tiene acceso a una Inversión Enlace Global® que genera atractivos rendimientos sobre los recursos que se depositen.

También, preocupado por tener la mejor oferta en el segmento de ahorro, Banorte rediseñó el producto Suma®, perfeccionándolo en precio, imagen y funcionalidad.

Además de la creación y mejora de estos productos, lanzó la campaña promocional para el segmento de ahorro: “Duplica y Triplica tu Saldo”, donde a través de sorteos diarios y quincenales los clientes tienen la oportunidad de duplicar o triplicar el saldo con que participan. Además, se mantuvo con gran éxito la campaña de “PagaMás®”, con la cual Banorte ofrece un bono adicional de rendimiento por permanencia a los clientes con inversiones en pagarés.

En cuanto a débito, Banorte lanzó los siguientes servicios: a) “Cash Back”, donde el cliente puede disponer de efectivo en ciertos establecimientos donde realice compras; b) el programa “Dinero Extra”, en el cual los comercios afiliados reembolsan un porcentaje de las compras realizadas con débito en una tarjeta tipo “monedero”; y c) “Blindaje en Débito”, que ofrece protección en las tarjetas de débito Banorte contra fraude, robo o extravío.



## Créditos

### Crédito Hipotecario

Durante el año 2005 Banorte mantiene una importante presencia en el otorgamiento de créditos hipotecarios mediante tasas y comisiones altamente competitivas con altos niveles de servicio y una rápida respuesta. Se fortalecieron las alianzas estratégicas con desarrolladores de vivienda y se impulsó el nuevo producto garantía de tasa fija Banorte. Es así como Banorte colocó 11,868 créditos hipotecarios, lo que representó un incremento de 20% respecto al año anterior, esta colocación equivale al 23% de todas las hipotecas otorgadas por la banca mexicana.

Para este 2006 se busca mantener el crecimiento en la colocación mediante la incorporación de nuevos atributos al producto.

### Crédito Automotriz

El crédito AutoEstrene® ofrece un tiempo de respuesta de 30 minutos a las solicitudes de crédito, con tasa fija y plazos de hasta 48 meses, además de contar con diferentes esquemas especiales de financiamiento negociados con las plantas armadoras o las agencias automotrices. Durante el año 2005, Banorte colocó 32,776 créditos, siendo el cuarto banco que más créditos otorgó con una participación de mercado de 15%.

Para el año 2006 seguiremos ofreciendo tiempos cortos de respuesta y mejoraremos nuestra oferta de productos en alianza con las agencias automotrices, así como el ofrecimiento de un producto diferenciado.

### Crédito de Nómina y Crédito Personal

Una de las necesidades más demandadas por nuestros clientes y el público en general es el crédito para obtener liquidez. Esta necesidad ha sido exitosamente cubierta por Crédito de Nómina y, a partir de 2005, por Crédito Personal.

Al cierre del año 2005 estos productos alcanzaron una colocación récord de 233,086 créditos por un monto de \$4,351 millones, llegando a un saldo acumulado de \$3,448 millones de pesos. Clave de su éxito ha sido el diseño de un proceso de contratación cada vez más eficiente y de innovadoras funcionalidades, como la renovación automática, que permite al cliente acceder a disposiciones adicionales de crédito con gran facilidad.

Para el año 2006 la estrategia estará basada en mejorar la calidad del servicio y tiempos de respuesta en sucursal, así como diferenciar estos créditos al simplificar la renovación del crédito y lanzar nuevos productos.



Un buen plan para tus planes.



## Tarjeta de Crédito

En Tarjeta de Crédito la campaña de compra de saldos denominada "Ya Bájale" permitió adquirir \$1,250 millones de pesos, lo cual contribuyó de manera notable al crecimiento de la cartera total, que finalizó el año en \$6,440 millones de pesos, un 59% más respecto al año anterior. Por otro lado, algunas de las iniciativas de la gestión del portafolio de 2004 impactaron favorablemente en el índice de cartera vencida, el cual disminuyó 91 puntos base respecto al año anterior, bajando de 4.2% a 3.1%.

## Crediactivo

Banorte se ha distinguido por apoyar a las PYMES desde 1995 con el producto Crediactivo®, que tiene el objetivo de atender necesidades de capital de trabajo y activos fijos, compartiendo el riesgo con Nacional Financiera. Al cierre de 2005 Banorte tiene 9,698 clientes con 13,931 créditos por un importe de \$7,439 millones de pesos, 28% más que en 2004.

En julio de 2005 Banorte lanzó al mercado un programa llamado Empuje Alianza PYMES® con el fin de apoyar integralmente a las pequeñas y medianas empresas con productos financieros y alianzas estratégicas, a través de firmas líderes de la iniciativa privada, Banorte, SAP, HP, Grupo Imagen, Tecnológico de Monterrey y Grupo Integra.

## Crédito Agropecuario

Banorte durante 2005 habilitó alrededor de 482 mil hectáreas que beneficiaron a más de 162 mil productores. Se dieron créditos en el año por \$14 mil millones de pesos de los cuales \$9.5 mil millones se otorgaron con el apoyo de los Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura. De esta manera Banorte se ubica como la segunda institución a nivel nacional en la utilización de descuentos con FIRA.

## Bancaseguros

Se ha consolidado la posición de los productos de Bancaseguros en el mercado, ya que en el año 2005 lograron nuevamente un incremento muy significativo en sus ventas.

En el 2005 la línea de Seguros Fórmula (auto, vida y hogar) obtuvo un total de ventas en número de pólizas de 317,329, lo que representó un avance de 24% respecto al año 2004.

Los Seguros Empresariales tuvieron también un buen desempeño, al pasar de \$19 millones de pesos en 2004 a \$60 millones en primas en 2005.

El lanzamiento del Seguro Inversión Patrimonio Integral Banorte en el mes de mayo complementó el portafolio de productos para los diferentes mercados y segmentos que nuestros clientes requieren, y cerró el año con \$47 millones de pesos en primas. Este producto reafirmará la posición de Banorte como líder en empresas de Bancaseguros.

## Mercado hispano en Estados Unidos

Durante el año 2005 Banorte continuó con los esfuerzos encaminados a fortalecer su presencia en el mercado hispano de los Estados Unidos.

Como parte de esta estrategia, se firmó un acuerdo de pago de remesas con Bank of America (BoFA), una de las instituciones financieras de mayor importancia en Estados Unidos. A través de este acuerdo, Banorte agregó cerca de 6,000 sucursales de BoFA a su red de recolección para envío de remesas desde ese país. Este acuerdo complementa la red de Banorte en los Estados Unidos, que para el cierre del año sumó ya más de 40,000 puntos en los 50 estados de la Unión Americana.

A través de la red de sucursales, Banorte pagó más de 3.1 millones de remesas familiares, poniendo en manos de beneficiarios mexicanos cerca de \$1,100 millones de dólares. Este volumen significó un crecimiento de 70% con respecto al año anterior.

Conociendo la importancia de que el receptor de estas remesas tenga mecanismos ágiles de cobro, en 2005 Banorte colocó más de 35,000 cuentas Enlace Express®, la cual es una cuenta de ahorro que permite recibir remesas sin el pago de comisiones y que además no requiere de saldos mínimos. Esta cuenta forma parte de los esfuerzos de Banorte por transformar el negocio de remesas en un proceso simple, eliminando el uso de efectivo y promoviendo a la vez la bancarización de los mexicanos.

Banorte está consciente de la gran oportunidad que representa el mercado hispano en los Estados Unidos, pero sobre todo sigue creyendo en el gran valor que como institución mexicana puede agregar al mismo.

Por ello, nuestra estrategia en este segmento sigue enfocada a fortalecer la propuesta de productos y servicios a los mexicanos de ambos lados de la frontera, por lo que en Banorte seguimos desarrollando una serie de iniciativas encaminadas a entrar directamente en el mercado bancario y financiero de la Unión Americana.



## MEDIOS DE ENTREGA

Para Banorte los medios de entrega son fundamentales para ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

A través de los cajeros automáticos e Internet se realizó poco más del 55% del volumen de nuestras transacciones bancarias, mientras que por su parte el Call Center atendió más de 23 millones de llamadas en el año.

Aunado a lo anterior, a finales de 2005 se inició un nuevo programa de expansión de sucursales que durará tres años, dando especial énfasis a la zona metropolitana de la Cd. de México, lo que nos permitirá obtener una mejor posición y cobertura en el mercado.

### Sucursales

A diciembre de 2005 Banorte cerró con una red de sucursales de 968 oficinas, como consecuencia de la apertura de 15 oficinas bancarias, la clausura de 7 sucursales y la reubicación de 16 puntos de venta a largo del territorio nacional.

En este mismo año se realizó una alianza comercial con Telecomunicaciones de México (TELECOMM), logrando incrementar nuestra presencia en 1,554 puntos de atención adicionales a nivel nacional, convirtiéndonos así en la red de pagos más importante de todo el país, al cubrir 475 plazas sin presencia bancaria.

La estrategia para 2006 contempla continuar con la consolidación de la infraestructura de la red de sucursales, con la implementación de 75 movimientos de aperturas, ampliaciones y reubicaciones en las principales ciudades del país, con especial énfasis en la cobertura para el Distrito Federal y su área metropolitana.

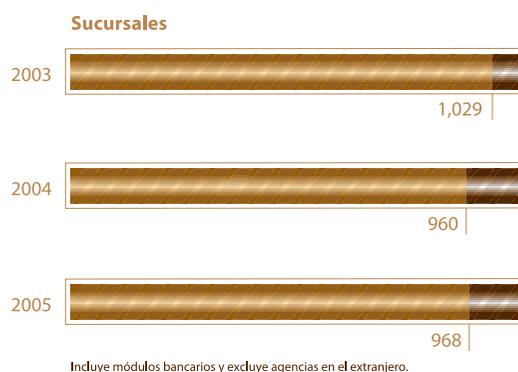
### Call Center "Banortel"

Durante el año 2005 tuvimos un incremento de 3 millones de llamadas atendidas respecto a 2004 y cerramos el año con un total de 23.5 millones de llamadas, lo anterior derivado del crecimiento natural de la cartera de clientes, así como de las estrategias comerciales y de servicio de la institución.

Es importante señalar que durante este periodo integramos el Centro de Atención para el segmento del Mercado Hispano, elemento clave en la estrategia del Grupo.

En busca de una diferenciación de nuestro servicio respecto a la competencia, durante este periodo rediseñamos nuestros servicios e imagen, logrando con esto un beneficio tangible para los clientes, al orientar este nuevo concepto a la simplicidad y practicidad del uso de nuestro canal.

Para 2006 nuestra misión será alcanzar la excelencia en los servicios de atención al cliente al continuar con una gestión diferenciada de la competencia, sentando así las bases de un nuevo modelo de atención que constituya en sí mismo un factor de compra y fidelización.



## Cajeros Automáticos



La red de cajeros automáticos sigue siendo un medio de entrega fundamental, ya que a través de él se realizan cerca del 40% de las operaciones del banco. Durante 2005 se registraron más de 185 millones de transacciones y se atendieron mensualmente un promedio de 2.87 millones de clientes. Nuestra red de cajeros es también un importante generador de ingresos. Durante este periodo los ingresos reportados por este canal ascendieron a \$171 millones de pesos.

Adicionalmente, hemos desarrollado nuevos canales para hacer crecer de manera vertiginosa el servicio a clientes. En el marco de la alianza con TELECOMM, se permite disponer de efectivo en las más de 1,550 oficinas de Telégrafos de México, además con el servicio de "Cash Back", se puede retirar efectivo en tiendas de autoservicio, como Gigante y Comercial Mexicana; este último canal se seguirá desarrollando agresivamente en los próximos años.

Al concluir el año 2005, Banorte cuenta con más de 2,800 cajeros automáticos, 13% del mercado nacional.

## Banca por Internet

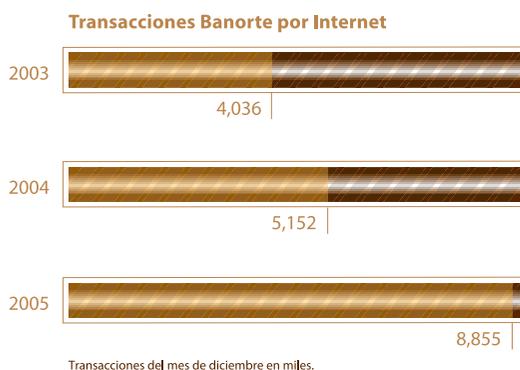


Cerramos el año 2005 con poco más de 249 mil clientes, alrededor de 40 mil más respecto a 2004. Este número de clientes realizó durante el año un total de 79.5 millones de operaciones, cifra que supera en 35% a la del año anterior, lo cual denota una expansión de las operaciones electrónicas.

Nuestros clientes están realizando mayor número de transacciones y operando más dinero a través de Internet. El valor promedio mensual de todas estas operaciones es de \$474 mil millones de pesos, 31% más que el año anterior. Cabe destacar que el dinero operado por Internet representa el 45% del valor de las transacciones realizadas a través de todos nuestros canales.

El canal Internet también se ha convertido en un importante generador de ingresos para el banco. Durante 2005 los ingresos provenientes de rentas y comisiones sumaron un total de \$136 millones de pesos, un 20% más respecto a 2004.

Como la seguridad es primordial para este canal, se realizaron una serie de actividades durante el año para reforzarla, pero la más importante es el lanzamiento del token\* en febrero de 2006 para personas físicas, dispositivo que con altísimo éxito hemos utilizado por más de cinco años para proteger al segmento de empresas que usan el canal de Internet. Con ello nos convertimos en el primer banco en México en otorgar este tipo de seguridad.



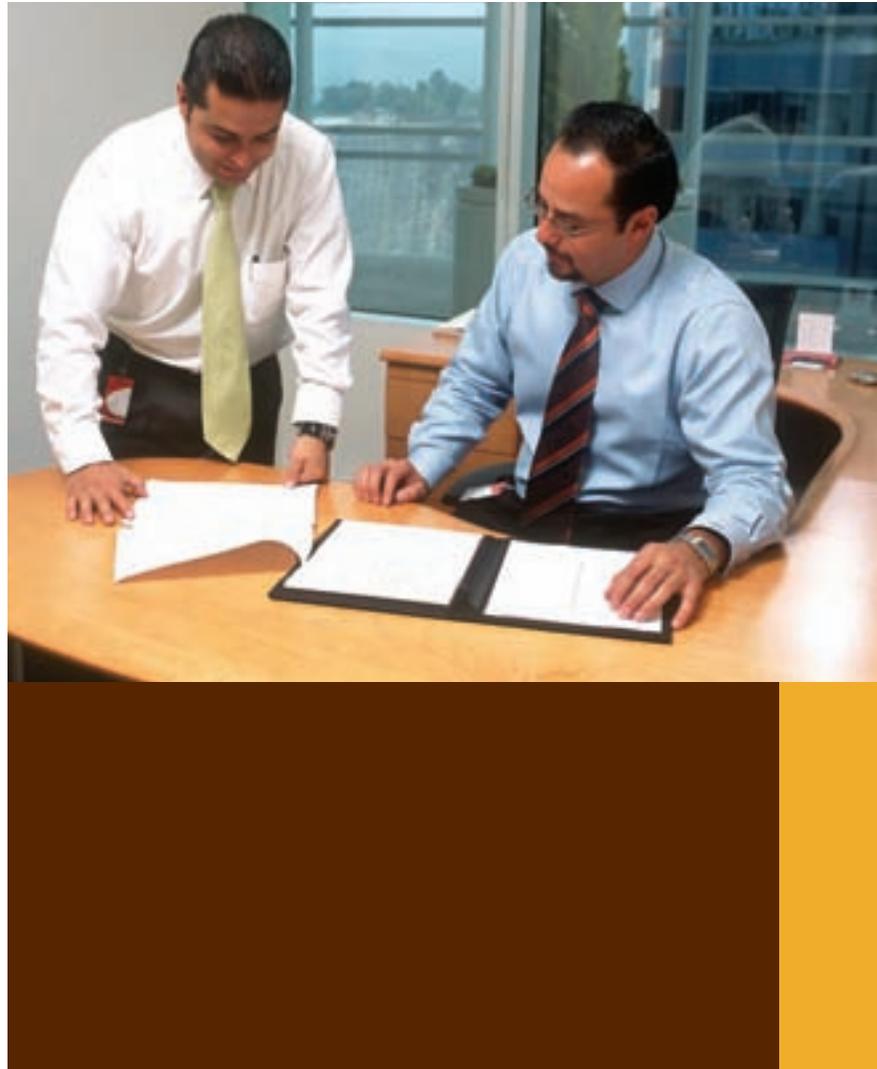
\*Token. Es un dispositivo físico que genera claves numéricas de manera aleatoria que cambian cada 60 segundos, que están sincronizadas con el servidor central de Banorte y que le sirven al cliente como contraseña para realizar sus operaciones monetarias a través de Internet.

**Equipo humano**

Uno de los pilares que mantienen a Banorte firme frente a los retos del entorno, es sin duda el personal que lo conforma. El conservar un equipo competitivo, motivado y con gran liderazgo, es una de nuestras principales ventajas, la cual seguiremos desarrollando. Es por ello que continuamente nos preocupamos por diseñar programas que nos permitan ofrecer un entorno de desarrollo acorde a las necesidades de nuestro personal y del negocio.

La complejidad del mercado financiero y nuestra convicción de mantenernos a la vanguardia en la oferta de productos y servicios nos exigen un gran dinamismo en el entrenamiento ofrecido a nuestro personal, el cual redundará además en excelentes oportunidades de desarrollo y crecimiento. Además, seguimos preocupados por aportar a nuestros empleados herramientas para mejorar continuamente la calidad del servicio ofrecida a los clientes, lo anterior mediante conferencias y talleres.

Otro de nuestros grandes retos es colaborar para que el crecimiento de nuestra institución siga siendo estable y ordenado, para lo cual hemos trabajado en fortalecer nuestros sistemas de control y reafirmar los principios de ética y honradez dentro de la institución. En este contexto, se realizaron eventos presenciales masivos en las principales ciudades, con el fin de concientizar a todos y cada uno de nuestros colaboradores de la importancia de estos conceptos en Banorte.



Seguimos contando con un moderno sistema integral de compensación variable, el cual nos asegura por un lado el enfoque de todo el personal a resultados y por el otro el mantenernos competitivos en el mercado, y lograr así tasas adecuadas de retención en nuestra gente clave.

Modernizamos nuestros programas de evaluación, haciéndolos automatizados a nivel nacional. Como resultado de ello, enriquecimos el banco de información sobre el capital humano útil para tomar decisiones correctas y oportunas.

Banorte es su gente, seguiremos viendo hacia el futuro con la convicción de cuidar nuestro activo más valioso.

Personal de planta	2003	2004	2005
Sector Banca <sup>(1)</sup>	13,336	12,296	12,683
Sector Ahorro y Previsión	2,015	1,742	1,793
Sector Bursátil	359	337	140
Sector Auxiliares del Crédito	130	108	96
Pronegocio	0	0	300
<b>GFNORTE</b>	<b>15,840</b>	<b>14,483</b>	<b>15,012</b>

(1) El 2005 incluye 169 puestos del Área Patrimonial que se traspasaron del Sector Bursátil.

## **Tecnología como habilitador de la innovación y el servicio**

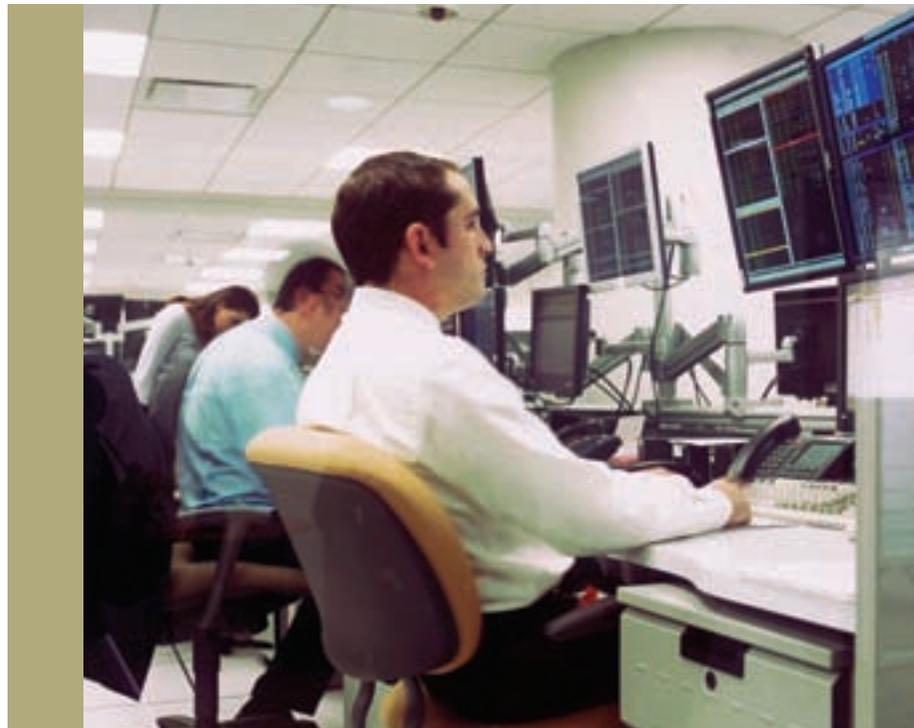
Durante el año 2005 se concluyó el desarrollo de innovadores proyectos que fortalecen la cartera de productos de GFNorte y que representaron importantes retos tecnológicos, como lo es una nueva oferta de productos de captación para personas físicas, incluyendo una nueva familia de sociedades de inversión, la alianza con TELECOMM y la ampliación de horarios en sucursales.

En materia de nuevos canales sobresale la aceptación de dólares y pagos diferidos en las Terminales Punto de Venta, nuevos horarios ampliados para los servicios de Banca por Internet y el desarrollo de un canal dedicado a la recepción de remesas familiares.

Se inició el rediseño de los procesos operativos del banco bajo el concepto punta a punta, que busca mayores oportunidades de eficiencia, mejor calidad en los servicios al cliente y menores costos de operación al emplear metodologías como Lean Banking y Six Sigma.

Nuestra oferta de productos y servicios, sumada al crecimiento natural del negocio, se ve reflejada en un incremento transaccional de más de 40 millones de operaciones con respecto al año anterior, pasando de 430 millones a 477 millones de transacciones al año. Este volumen de operación demanda una infraestructura sólida y robusta que garantice la disponibilidad de nuestros canales y aplicaciones centrales, lo cual hemos logrado superando las expectativas de los niveles de servicio establecidos.

Continuamos aplicando programas de racionalización del uso de la tecnología, logrando la eficiencia en materia de telecomunicaciones y licenciamiento de software.



## RESPONSABILIDAD SOCIAL

Durante este año, Banorte mantuvo su compromiso de *Crear en los mexicanos* e impulsar su desarrollo buscando primordialmente posicionarse como un banco socialmente responsable.

Se integraron esquemas de apoyo social en nuevos productos como "Mujer Banorte®", que incluye un programa de apoyo a mujeres desprotegidas en educación, salud y bienestar.

También se ayudó a los damnificados de los diferentes desastres naturales, como el Tsunami (a través del UNICEF) y los huracanes Stan y Wilma al apoyar a los estados de Oaxaca, Chiapas, Quintana Roo y Veracruz.

Se respaldó la salud a través de la Cruz Roja Mexicana y el Hospital Infantil de México, así como la educación a través de aportaciones a diferentes escuelas y universidades, como la Universidad Autónoma de Nuevo León.

En 2006 continuaremos diseñando productos y servicios que integren el impulso social de nuestro país y mantendremos el apoyo a diversas instituciones, tanto educativas como de salud, por medio de nuestra Fundación Banorte.





## FUNCIONARIOS Y CONSEJEROS

---

### DIRECCIONES GENERALES

---

Luis Peña Kegel Dirección General de Grupo Financiero Banorte

#### Negocio

Manuel Sescosse Varela Dirección General Comercial  
Enrique Catalán Guzmán Dirección General Empresarial  
Alejandro Valenzuela del Río Dirección General de Tesorería, Casa de Bolsa y Relaciones con Inversionistas  
Luis Fernando Orozco Mancera Dirección General de Recuperación de Activos  
Enrique Castellón Vega Dirección General de Ahorro y Previsión  
Antonio Emilio Ortiz Cobos Dirección General de Desarrollo en EU  
Jesús Oswaldo Garza Martínez Dirección General de Consumo

#### Apoyo

Juan Manuel Quiroga Garza Dirección General Corporativa  
Sergio García Robles Gil Dirección General de Planeación y Finanzas  
Cecilia Miller Suárez Dirección General de Mercadotecnia  
Prudencio Frigolet Gómez Dirección General de Tecnología y Operaciones  
Alma Rosa Moreno Razo Dirección General de Administración  
Gerardo Coindreau Farías Dirección General de Administración de Riesgos  
Aurora Cervantes Martínez Dirección General Jurídico  
Román Martínez Méndez Dirección General de Auditoría  
Eduardo Sastré de la Riva Dirección General de Relaciones Institucionales

### DIRECCIONES TERRITORIALES

---

Sergio Deschamps Ebergenyi Norte  
Marcelo Guajardo Vizcaya México Sur  
Juan Carlos Cuéllar Sánchez México Norte  
David Alberto Salazar Vite Occidente  
Carlos Eduardo Martínez González Centro  
Juan Antonio de la Fuente Arredondo Noroeste  
Jorge Luis Molina Robles Peninsular  
Juan Manuel Faci Casillas Sur

## MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Roberto González Barrera	Presidente
Rodolfo Barrera Villarreal	Vicepresidente
Ernesto de Jesús González Dávila	Comisario Propietario
Carlos Alberto García Cardoso	Comisario Suplente
Aurora Cervantes Martínez	Secretario
Napoleón García Cantú	Prosecretario

## CONSEJEROS PROPIETARIOS

Roberto González Barrera	Patrimonial
Rodolfo Barrera Villarreal	Patrimonial
Bertha González Moreno	Patrimonial
Francisco Alcalá de León	Independiente
Eduardo Livas Cantú	Independiente
José G. Garza Montemayor	Patrimonial
David Villarreal Montemayor	Patrimonial
Eugenio Clariond Reyes-Retana	Independiente
Magdalena García de Martínez Chavarría	Patrimonial
Herminio Blanco Mendoza	Independiente
Ricardo Martín Bringas	Independiente
Antonio Chedraui Obeso	Independiente
Jacobo Zaidenweber Cvilich	Independiente
Javier Vélez Bautista	Independiente
Luis Peña Kegel	Relacionado

## CONSEJEROS SUPLENTE

Roberto González Moreno	Patrimonial
Jesús L. Barrera Lozano	Patrimonial
Juan González Moreno	Patrimonial
Germán Francisco Moreno Pérez	Independiente
Juan Diez-Canedo Ruiz	Independiente
Javier Martínez Abrego	Patrimonial
Manuel Sescosse Varela	Relacionado
Benjamín Clariond Reyes-Retana	Independiente
Carlos Chavarría Garza	Patrimonial
Simón Nizri Cohen	Independiente
Isaac Hamui Musali	Independiente
César Verdes Quevedo	Independiente
Isaac Becker Kabacnic	Independiente
Alejandro Álvarez Figueroa	Independiente
Juan Manuel Quiroga Garza	Relacionado

