

TECNOLOGÍA

Avances Tecnológicos

Banorte concluyó en septiembre del 2001 su proyecto de reingeniería de procesos operativos en sucursales y áreas centrales de operación denominado Evolución, a través del cual se incorporaron herramientas de alta tecnología, proporcionando mayor eficiencia en la operación de forma integral, minimizando el riesgo operativo, certificando la integridad y registro contable de las operaciones y logrando ahorros del 18% en el costo de operación de tarjetas de crédito y débito y del 10% en el costo mensual del personal operativo.

Durante el año 2001 se concluyó exitosamente la implantación de un nuevo sistema telefónico de respuesta automática (IVR), que tiene la capacidad de procesar mensualmente hasta un millón y medio de llamadas de clientes y proveer nuevos servicios de valor agregado como envíos de información en tiempo real y comunicación directa con los ejecutivos vía chat con tecnología de Internet, garantizando un nivel de servicio de clase mundial con capacidad de crecer hasta tres millones de llamadas mensuales.

En cuanto a los sistemas centrales, concluyó un ejercicio de consolidación de más de 25 equipos en una infraestructura de sólo 4 equipos UNIX de alta capacidad, rendimiento y disponibilidad, lográndose beneficios importantes de gasto de mantenimiento de hardware y software, así como optimización de recursos computacionales y mejoras en los niveles de servicio de las aplicaciones. Asimismo, se consolidaron las áreas de monitoreo con tecnología de punta, lo que permitió mejorar la identificación de cualquier falla en los sistemas de cómputo de manera ágil y oportuna.

Los sistemas de Datawarehousing continuaron creciendo en cantidad y calidad de información y se renovó la infraestructura tecnológica para garantizar su óptimo funcionamiento y crecimiento futuro.

e-Business

El número de usuarios y transacciones de la Banca por Internet se incrementó substancialmente durante el 2001.

	Ene. 01	Dic. 01	Ene. 01	Dic. 01
	Usuarios		Transacciones	
Banorte en su Casa	16,836	190,471	120,732	259,165
Banorte en su Empresa	2,148	9,949	182,837	433,429

El monto de operación del mes de diciembre supera los 40 mil millones de pesos, muy por encima de los casi \$8 mil millones del primer mes del año. De esta manera se generaron en el año ingresos por comisiones superiores a los 13.1 millones de pesos.

Durante el año 2001 se realizaron proyectos con el objetivo de incrementar la funcionalidad y competitividad de nuestros servicios vía Internet:

Cambio de imagen de nuestro portal www.banorte.com

Lanzamiento del portal "Inmuebles Banorte".

Habilitación del pago electrónico de servicios de las principales empresas proveedoras de servicios.

Desarrollo de un servicio nuevo para personas físicas, "Banorte en su Casa".

Estas acciones contribuirán a incrementar los ingresos por servicios, a retener y atraer nuevos clientes, a generar ahorros y a competir con otros grupos financieros.

Medios Electrónicos de Entrega

Banorte continuó con su esfuerzo de modernización en medios de entrega haciéndolos más eficientes y competitivos. Es así como durante el 2001 los canales de entrega electrónicos mostraron un significativo incremento.

El Call Center Banortel recibió la certificación ISO 9001-2000, siendo el primer banco en América Latina en obtenerlo.

	1999	2000	2001
Cajeros Automáticos	1,345	1,434	1,611
Terminales Punto de Venta (POS)	9,512	9,037	10,210
Call Center Banortel*	8.2	10.1	13.4

* Millones de llamadas.

RECURSOS HUMANOS

GFNorte cuenta con 11,055 empleados de planta al cierre del año 2001, de los cuales el Sector Banca y Auxiliares del Crédito concentra el 78%.

	1999	2000	2001
Sector Banca y Aux. de Crédito	8,953	9,083	8,585
Sector Ahorro y Previsión	1,619	1,729	2,127
Sector Bursátil	387	383	343
GFNORTE	10,959	11,195	11,055

Personal de Planta.

Intranet Transaccional de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos debe aportar valor agregado sustantivo al negocio y a la persona, a través de una Administración de Personal más eficiente se deberá evolucionar hacia una verdadera Gestión del Capital Humano, todo ello bajo el principio de corresponsabilidad con el resto de las áreas. Para lograr lo anterior, se han incorporado herramientas como la Intranet de Recursos Humanos, la cual está al alcance de todo el personal, permitiéndole el autoservicio en sus requerimientos y/o necesidades relacionadas con Recursos Humanos, que pueden ir desde la consulta de su recibo de nómina hasta el trámite de sus vacaciones.

Cultura de Liderazgo y Cambio

Banorte está fuertemente comprometido con el desarrollo de una Cultura de Liderazgo y Cambio, lo cual fue una palanca fundamental para el éxito del proyecto Evolución, una de las iniciativas de cambio de mayor trascendencia en el grupo en los últimos años, encaminada a incrementar la eficiencia y seguridad de la operación y a reducir el gasto. Los conceptos de Liderazgo y Cambio han sido difundidos en la organización a todos los niveles, mediante esfuerzos que van desde conferencias con expertos hasta eventos masivos.

Compensación

En el año 2001 Banorte continuó con un sistema integral de compensación variable con un enfoque de rentabilidad, determinada por un avanzado sistema que permite conocer la contribución de cada unidad de negocio. Además, el plan contempló conceptos como control de gasto, medición de desempeño, apego a la normatividad y venta de seguros.



ENTREGA

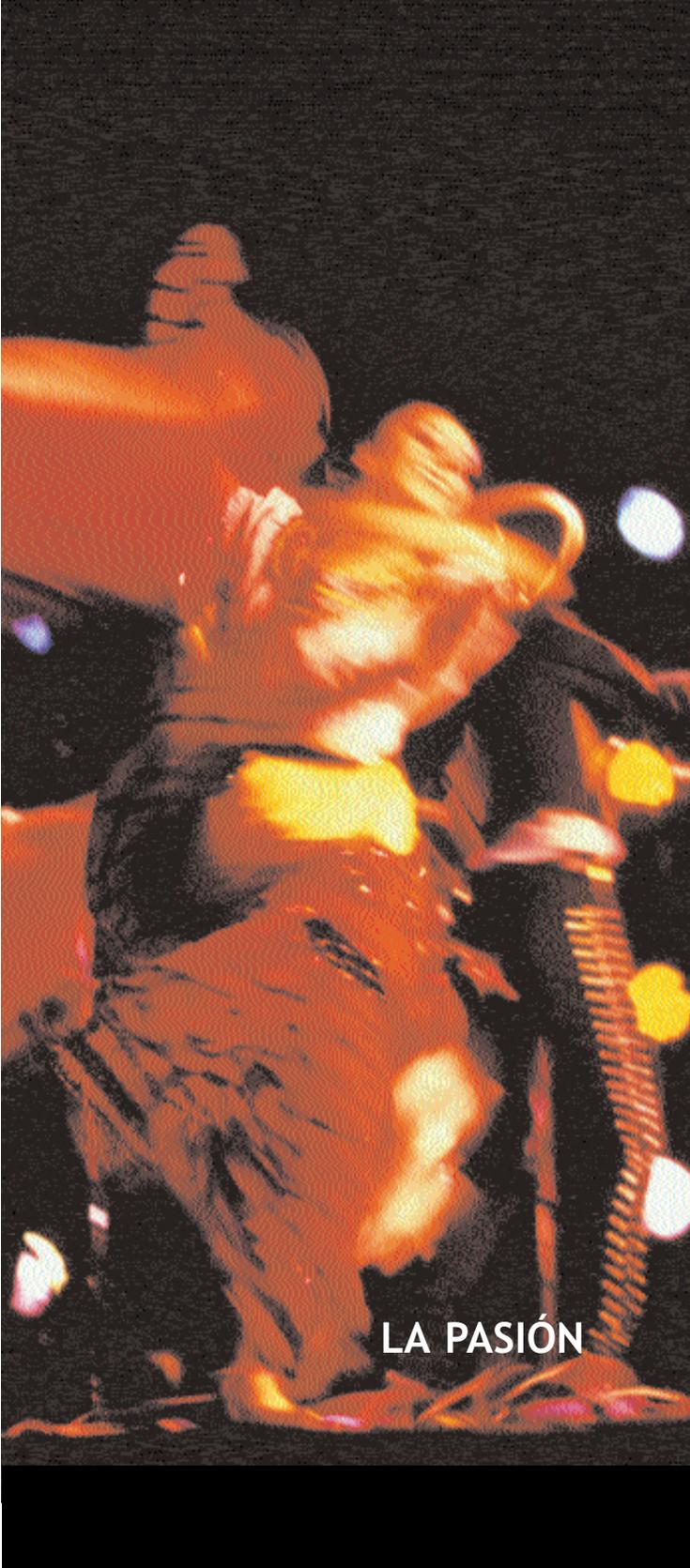
NEGOCIOS Y RESULTADOS

SECTOR BANCA

Red de Sucursales

Continuando la estrategia de rentabilización de sucursales y ante la expectativa de la compra de Bancrecer, el número de sucursales de Banorte se ha mantenido prácticamente estable en los últimos años.

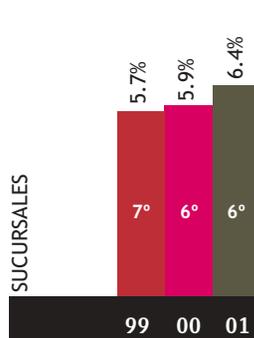
Al cierre del año 2001 Banorte cuenta con 459 sucursales con cobertura en todos los estados de la República Mexicana, situándonos en el sexto lugar del mercado nacional.



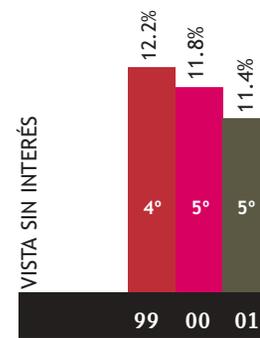
LA PASIÓN

Participación de Mercado

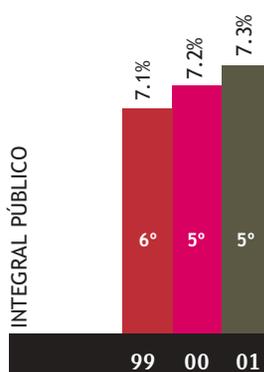
Debido a la estrategia de consolidación previa a la adquisición de Bancrecer y ante la baja de tasas de interés en el mercado, las acciones de la fuerza de ventas de Banorte se orientó mas a la calidad que al volumen de clientes, encausando los esfuerzos principalmente hacia la colocación del crédito con un enfoque de rentabilidad y control de riesgo.



Fuente: ABM.

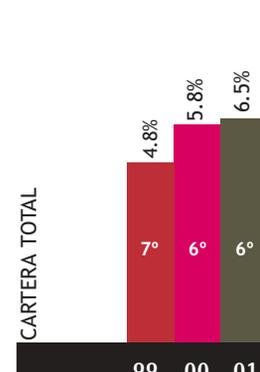


Fuente: ABM.



Fuente: ABM.

No incluye intermediarios financieros, ni sociedades de inversión de Casa de Bolsa.



Fuente: ABM.

No incluye Fobaproa, ni cartera IPAB.

Captación

Banorte continúa siendo el líder de la banca mexicana en captación vista sin intereses por sucursal. En el 2001 se enfocaron esfuerzos en la captación tradicional y en captación en mesa de dinero.

	Dic. '00	Dic. '01	Var.%
Vista	24,019	26,852	12%
Inversiones	11,734	12,057	3%
Dólares	8,459	7,663	(9%)
TRADICIONAL	44,212	46,572	5%
MESA DE DINERO	50,570	57,730	14%
INT. FINANCIEROS	23,471	20,501	(13%)
CAPTACIÓN INTEGRAL	118,254	124,803	6%

Saldos promedio en millones de pesos de diciembre de 2001.

Cartera

La estrategia de crédito de Banorte ha consistido en orientar la colocación hacia los sectores comercial, empresarial y de consumo siendo a la vez muy selectivos y cuidadosos con la exposición crediticia en el sector corporativo.

Durante los últimos 24 meses, la cartera comercial y de consumo se ha incrementado en forma considerable, la cartera corporativa prácticamente se ha mantenido igual por criterios de rentabilidad y la cartera de recuperación propia ha disminuido.

	Dic. '99	Dic. '01	Var. %
COMERCIAL	9,542	12,205	28%
Hipotecario	1,610	2,558	
Tarjeta de Crédito	635	823	
Automotriz	241	1,292	
Otros	612	204	
CONSUMO	3,099	4,876	57%
CORPORATIVA	9,287	8,668	(7%)
RECUPERACIÓN	10,157	6,049	(40%)
TOTAL	32,084	31,798	(1%)

Saldos en millones de pesos de diciembre de 2001.

No incluye Fobaproa; ni Entidades Financieras y Gubernamentales (\$4,421 en Dic'01).

En el último año el saldo de la cartera comercial creció un 5%, esto motivado por la colocación de más de 5 mil nuevos créditos automotores y 2,375 créditos hipotecarios, ambos por un monto superior a los 2,500 millones de pesos.

	Dic. '00	Dic. '01	Var. %
Cartera Vigente	29,080	30,769	6%
Cartera Vencida	4,372	4,477	2%
CARTERA COMERCIAL	33,452	35,246	5%
PROGRAMAS DE APOYO	961	518	(46%)
PAGARÉS FOBAPROA	57,301	51,290	(10%)
CARTERA TOTAL	91,714	87,054	(5%)

Saldos promedio en millones de pesos de diciembre de 2001.

Segmentos de Negocio

Con base en el conocimiento de las necesidades de sus clientes, Banorte agrupa sus productos y servicios financieros en cinco segmentos de negocio.

Banca Comercial

La estrategia comercial desarrollada en la institución tiene como función principal ofrecer productos y servicios con alta orientación al cliente, desarrollando productos empaquetados de acuerdo a segmentos de mercado plenamente identificados, orientados a satisfacer necesidades específicas del cliente a través de nuestras Bancas de Menudeo, Personal y PYMES.

Uno de los elementos más importantes dentro del portafolio son los productos de colocación, por lo que su estrategia comercial ha sido la promoción intensa de los créditos al consumo (crédito automotriz, crédito hipotecario, tarjeta de crédito, créditos a nóminas, bienes de consumo duradero, créditos comerciales), desarrollando procesos parametrizados para la evaluación y autorización del crédito en la misma sucursal, y así ofrecer al cliente una rápida respuesta a su solicitud.

Se impulsaron servicios en los diferentes canales de entrega: Sucursales, Cajeros Automáticos, Banortel, Internet y Terminales Punto de Venta, con un criterio orientado al cobro

transaccional, a la reducción en los costos operativos y al servicio oportuno y personalizado.

Banca Corporativa y Negocios Internacionales

Banca Corporativa mantiene su compromiso de proveer soluciones financieras integrales, realizando operaciones de alto valor agregado a sus clientes. Durante el 2001 se ofrecieron diversos financiamientos especializados, tales como: Originación de Créditos Sindicados, Créditos Estructurados, Financiamientos a fusiones y adquisiciones y Financiamiento a proyectos de inversión.

La cartera y valores de empresas corporativas se ubicó a diciembre 2001 en 10,350 millones de pesos.

El área de Negocios Internacionales ha conservado la certificación de calidad internacional ISO 9002. Durante el año 2001 se llevaron a cabo diversas alianzas estratégicas con la finalidad de desarrollar nuevos productos y servicios de comercio exterior, entre las que podemos destacar la ratificación de su alianza comercial con la red de bancos Conexión Américas, que permite a nuestros clientes concentrar la administración de sus operaciones en el extranjero.

Asimismo, durante el 2001 se realizaron importantes inversiones en tecnología que le permitirán hacia el segundo trimestre del 2002 ofrecer a nuestros clientes que participan en el comercio exterior los productos y servicios en moneda extranjera a través de Internet.

Banca Empresarial

La Banca Empresarial se especializa en productos de crédito de alto valor agregado, diseñando esquemas que permiten mayor agilidad en la atención al cliente en mercados específicos, logrando durante el año 2001 crecimientos importantes en los diferentes productos y servicios que ofrece.

Banca de Fomento, en estrecha relación con la Banca de Desarrollo, impulsa el producto Crediactivo diseñado para atender las necesidades de financiamiento de la micro y pequeña empresa y comparte el riesgo con NAFIN, alcanzando una cartera del orden de 1,839 millones de pesos.

Banca Agropecuaria opera una cartera de \$2,698 millones destacando la participación en los programas de fomento de FIRA.

Pequeñas y Medianas Empresas atiende a 1,836 clientes con una cartera total de 8,732 millones de pesos.

Fiduciario y Avalúos administra 3,015 fideicomisos con un patrimonio por \$38,555 millones elaborando 16,697 avalúos en el año.

Banca de Gobierno

Banca de Gobierno Banorte está orientada a brindar excelencia en productos y servicios financieros para el sector federal, instituciones financieras del estado, organismos descentralizados y empresas paraestatales. Su estrategia se basa en el empaquetamiento de productos y servicios a la medida de las necesidades de los clientes, logrando de esta manera una intensa venta cruzada con los productos de las diferentes bancas, participando cada vez más activamente en los resultados de Grupo Financiero Banorte.

Banca de Recuperación

Los activos que administra la Banca de Recuperación a finales del año 2001 ascienden a 60,853 millones de pesos.

Durante el año se recuperaron \$6,153 millones, de los cuales \$4,526 fueron en efectivo. Adicionalmente se reestructuraron 1,625 millones de pesos de cartera.

La contribución de Banca de Recuperación al resultado del Sector Banca para el año 2001 representa el 31%.

	Acumulado	
	2000	2001
Contribución del Negocio Tradicional	1,120	952
Contribución de Banca de Recuperación	521	426
TOTAL (1)	1,641	1,378
% de Contribución de Banca de Recuperación	32%	31%

Millones de pesos de diciembre de 2001.
(1) Sector Banca al 100%.

ESPÍRITU

orgullo de México

LA MÚSICA

Es importante mencionar que durante el tercer trimestre del año GFNorte resultó ganador en el proceso de licitación para adquirir los derechos derivados de dos paquetes de cartera hipotecaria a través de la subsidiaria Sólida Administradora de Portafolios, S.A. de C.V. El primer paquete subastado por Goldman Sach's fue de 3,191 millones de pesos y el segundo paquete fue un portafolio de Bancrecer por 211 millones de pesos.

En lo que respecta a Inmuebles Banorte, el 2001 resultó ser un buen año logrando ventas por 1,300 millones de pesos, de los cuales un 45% se dio durante el último trimestre del año.

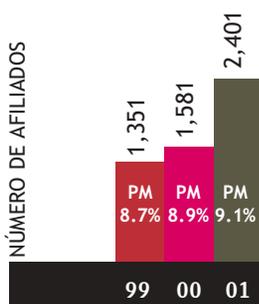
Como parte del reto de integrar Bancrecer, fue indispensable redefinir con mayor claridad la estructura de los diferentes negocios que conforman a GFNorte, buscando una mayor facilidad de comunicación con nuestros accionistas, autoridades, clientes y comunidad financiera en general. Por lo que a partir del 1° de enero de 2002 el personal que conforma a la Banca de Recuperación se incorpora a la empresa Sólida Administradora de Portafolios S. A. de C. V., quien como subsidiaria de GFNorte se utiliza como vehículo de compra de cartera desde el 2001.

SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN

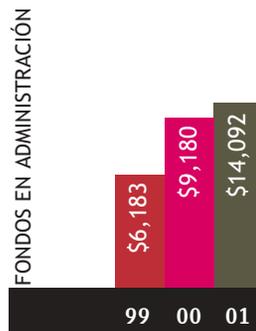
El Sector de Ahorro y Previsión continúa con crecimientos significativos en sus rubros más importantes, siendo un fuerte promotor en la venta cruzada de productos y servicios en Grupo Financiero Banorte.

Afore

Afore Banorte Generali cuenta con 2,400,764 afiliados, ocupando el 6° lugar nacional. Los fondos administrados por la SIEFORE de Banorte Generali crecieron en el año 54%. El costo unitario por afiliación fue de 889 pesos, continuando como una de las AFORES con menor costo del sector.



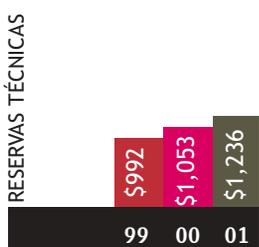
Miles de trabajadores afiliados.
PM: Participación de mercado.



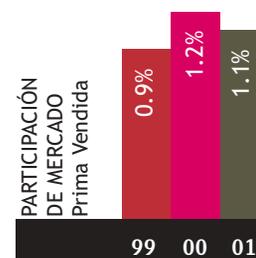
Millones de pesos de Dic. '01.

Seguros

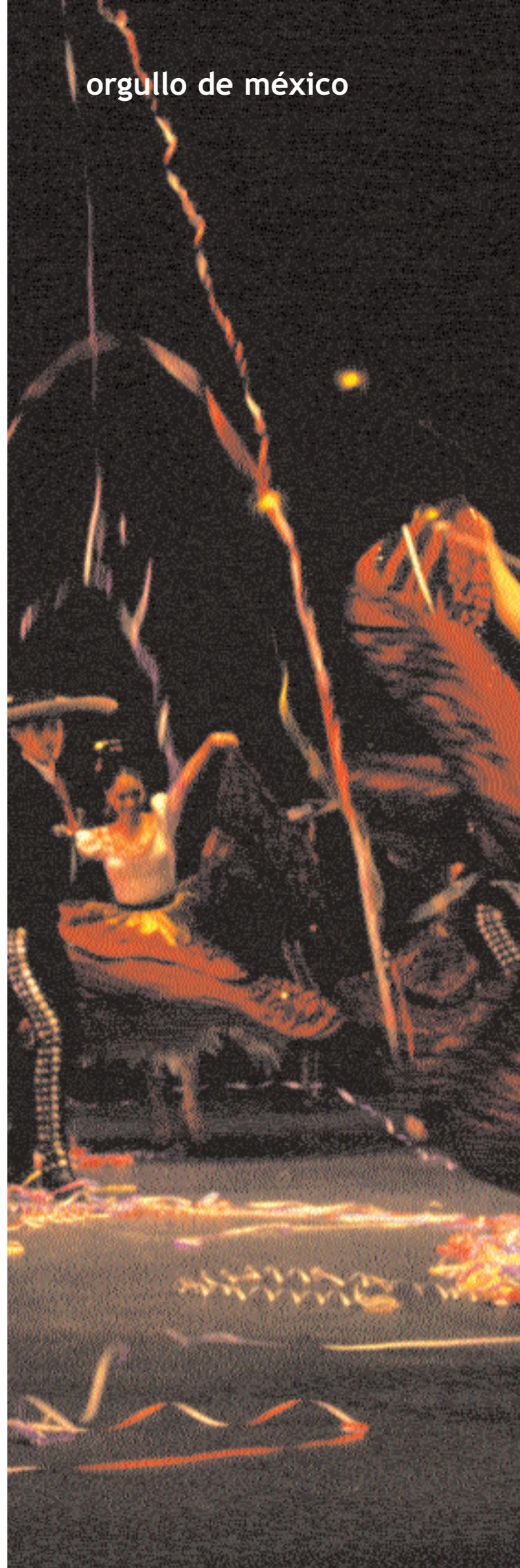
A pesar de la reagrupación de las empresas de seguros en el mercado nacional, Seguros Banorte Generali ha mantenido su participación de mercado; durante el año 2001 fortaleció su estructura y relanzó su línea de productos con buenos resultados hacia finales del año.



Millones de pesos de Dic. '01.



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



ENERGÍA

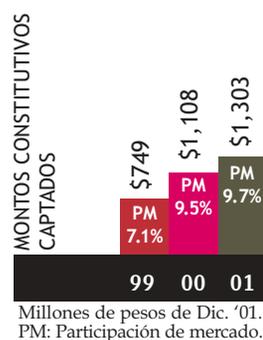
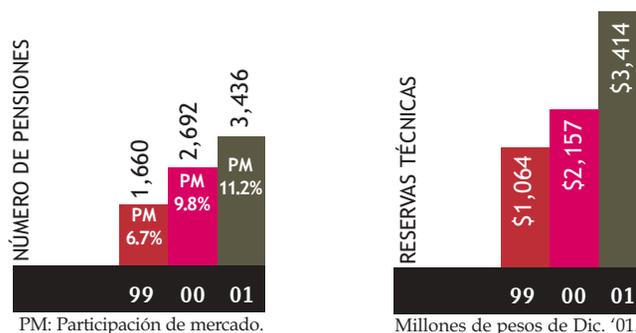


LA ALEGRÍA

Pensiones

La participación en el mercado de Pensiones Banorte Generali se ha incrementado de manera importante durante los últimos años. En el 2001 captó 3,436 pensiones, obteniendo el quinto lugar en el mercado mexicano.

Las reservas técnicas se incrementaron 58% en el año, siendo la cuarta compañía con mayores rendimientos sobre reservas en México.



SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO

Factor

Factor Banorte ocupa el primer lugar a nivel nacional en utilidades y cuenta con un saldo en cartera total de 2,232 millones de pesos incrementándose 16% en el año. Su índice de cartera vencida fue de un 0.8%.

Arrendadora

Arrendadora Banorte mejoró su participación de mercado en la cartera total pasando de 4.7% en el 2000 a 6.2% en el 2001, ubicándose en el 7° lugar nacional. Su cartera total al cierre del año fue de 719 millones de pesos, con un incremento del 33% en el año.

Almacenadora

Durante el año 2000, Almacenadora Banorte se mantiene entre las más rentables de su ramo a nivel nacional, a pesar de los efectos negativos de la baja en la actividad de comercio e industria global, debido a la diversificación de sus ingresos con servicios de tipo financiero.

Fianzas

Después de haber incrementado su fuerza de ventas, Fianzas Banorte ha logrado aumentar la colocación de primas vendidas, que durante el año 2001 ascendieron a 67.9 millones de pesos, logrando mejorar su participación de mercado del 1.9% al 2.5% de 1999 al año 2001.



RECONOCIMIENTO

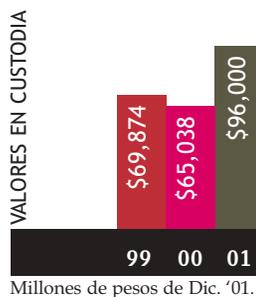
SECTOR BURSÁTIL

Casa de Bolsa Banorte opera una cartera de 9,249 clientes con un saldo de 62,418 millones de pesos, casi el doble que al cierre del año 2000, asimismo mantiene en custodia una cartera total de 96 mil millones de pesos.

Pese a los acontecimientos que sucedieron durante el año 2001, Casa de Bolsa Banorte continuó con la estrategia de mantener posiciones de alto riesgo y desarrolló un área de promoción institucional y corporativa; esto permitió alcanzar un crecimiento en el año del 48% en la Cartera Custodiada.

La participación de mercado en renta variable pasó de 6.6% en el 2000 a 8.5% en el 2001, mejorando su posición del séptimo al cuarto lugar.

Es de destacar que nuestra subsidiaria en el extranjero Afin Securities logró un incremento importante en sus utilidades con respecto al año anterior, impactando favorablemente los resultados de la Casa de Bolsa.



Millones de pesos de Dic. '01.



Millones de pesos de Dic. '01.



EL AGRADECIMIENTO

FUNCIONARIOS DEL GRUPO

Othón Ruiz Montemayor
Juan Manuel Quiroga Garza
Federico Valenzuela Ochoa
Miguel Angel García-Padilla Fernández
Enrique Castellón Vega
Manuel Sescosse Varela
Enrique Catalán Guzmán
Antonio Emilio Ortiz Cobos
Jorge Altschuler Castro
Rafael del Castillo Torre de Mer
Daniel Greaves Munguía
Luis Raúl Seyffert Velarde
Gerardo Soto Pérez
Sergio García Robles Gil
Gerardo Coindreau Farías
Alejandro Ramos Larios
Emilio Yarto Sahagún
Mauricio Ortíz Mena
Eduardo Sastré de la Riva
Ricardo Acevedo de Garay
Jesús Oswaldo Garza Martínez
Marcelo Guajardo Vizcaya
David Alberto Salazar Vite
Juan Carlos Cuellar Sánchez
Luis Alberto Delgado Villarreal
Juan Antonio de la Fuente Arredondo

Vicepresidente Ejecutivo del Consejo y Director General GFNorte
 Director General Corporativo de GFNorte
 Director General Banorte
 Director General de Banca de Recuperación
 Director General de Banca de Ahorro y Previsión
 Director General de Banca Comercial
 Director General de Banca Empresarial
 Director General de Banca Corporativa y Negocios Internacionales
 Director General de Casa de Bolsa
 Director General de Banca de Gobierno y Relaciones Gubernamentales
 Director General de Mercadotecnia
 Director General de Administración Integral de Riesgos
 Director General de Recursos Humanos
 Director General de Planeación y Control
 Director General de Tecnología y Operaciones
 Director General de e-Business
 Director General de Jurídico
 Director General de Banca Patrimonial
 Director General de Comunicación
 Director General de Operación Renta Fija
 Director Territorial Monterrey
 Director Territorial México
 Director Territorial Occidente
 Director Territorial Noreste
 Director Territorial Noroeste
 Director Territorial Sur



LA UNIÓN

FRATERNIDAD

MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMISIÓN EJECUTIVA

Presidente	Roberto González Barrera
Vicepresidente	Rodolfo Barrera Villarreal
Primer Vocal	Carlos Maldonado Quiroga
Segundo Vocal	José G. Garza Montemayor
Tercer Vocal	Jacobo Zaidenweber Cvilich
Cuarto Vocal	Alejandro Álvarez Figueroa
Quinto Vocal	Othón Ruiz Montemayor

SUPLENTES

Presidente	Juan Antonio González Moreno
Vicepresidente	Jesús L. Barrera Lozano
Primer Vocal	Juan Manuel Quiroga Garza
Segundo Vocal	David J. Villarreal Montemayor
Tercer Vocal	Simón Nizri Cohen
Cuarto Vocal	César Verdes Sánchez
Quinto Vocal	Federico Valenzuela Ochoa

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN GFNORTE

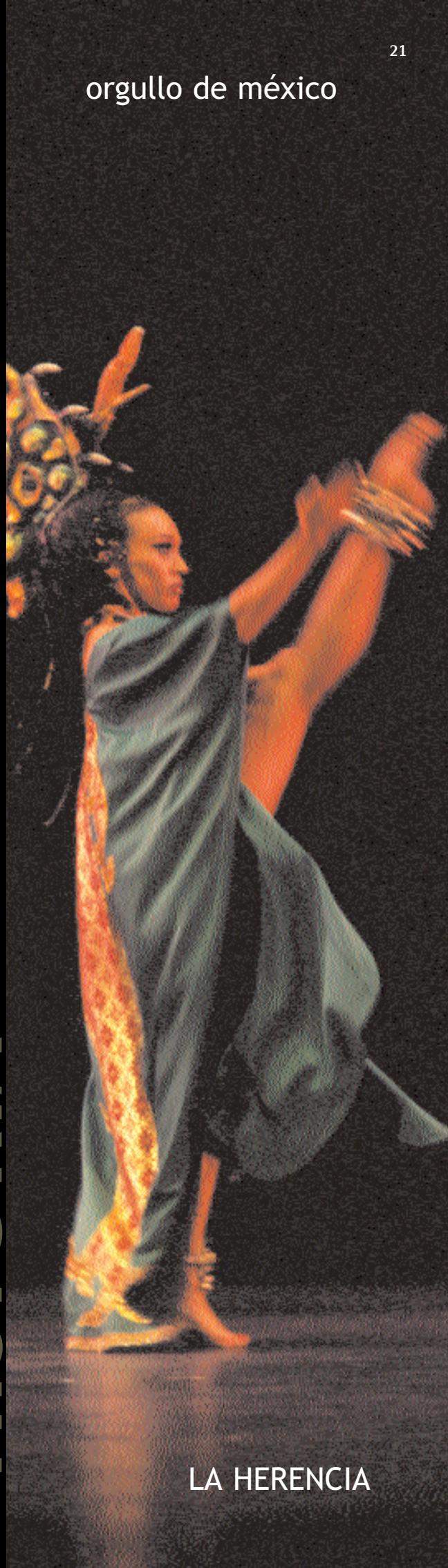
Presidente	Roberto González Barrera
Vicepresidente	Rodolfo F. Barrera Villarreal
Comisario Propietario	José Rocha Vacio
Comisario Suplente	Hugo Lara Silva
Secretario	Emilio Yarto Sahagún
Prosecretario	Jorge A. García Garza

CONSEJEROS PROPIETARIOS

Roberto González Barrera
 Rodolfo Barrera Villarreal
 Carlos Maldonado Quiroga
 Jacobo Zaidenweber Cvilich
 Alejandro Álvarez Figueroa
 Richard Frank
 José G. Garza Montemayor
 David Villarreal Montemayor
 Netzahualcóyotl de la Vega García
 Carlos Hank Rohn
 Bertha González Moreno
 Juan Diez-Canedo Ruiz
 Carlos Romero Deschamps
 Eugenio Clariond Reyes-Retana
 Francisco Alcalá de León

CONSEJEROS SUPLENTES

Eduardo Livas Cantú
 César Verdes Sánchez
 Simón Nizri Cohen
 Javier Martínez Abrego
 Javier Vélez Bautista

HISTORIA**LA HERENCIA**