



Cifras Sobresalientes

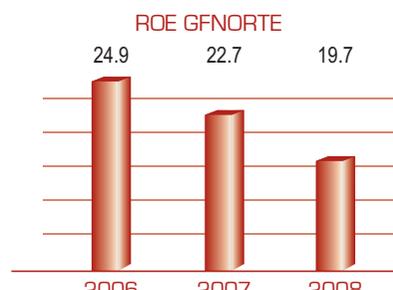
Cifras Sobresalientes

GRUPO FINANCIERO BANORTE	2006	2007	2008
Total de activos	250,990	287,283	577,025
Captación	175,860	203,307	260,769
Cartera	147,104	196,532	245,246
Índice de cartera vencida	1.5	1.5	2.0
Cobertura de reservas	146.9	130.8	135.2
Capital contable ⁽¹⁾	26,580	32,489	37,802
Utilidad neta (según participación)	6,255	6,810	7,014
ROE	24.9	22.7	19.7
ROA	2.8	2.6	1.9
Acciones en circulación (miles)	2,018,348	2,018,348	2,018,348
Valor en libros de la acción (pesos)	13.4	16.4	18.7
Utilidad por acción (pesos)	3.1	3.4	3.5
Dividendos por acción (pesos)	0.38	0.45	0.47
Número de sucursales ⁽²⁾	994	1,054	1,118
Personal de planta	15,929	17,348	19,997
SECTOR BANCA	2006	2007	2008
BANCO MERCANTIL DEL NORTE			
Activo total	242,056	274,936	563,111
Capital contable	24,675	30,912	36,042
Utilidad neta ⁽³⁾	5,466	6,151	6,543
BANCO DEL CENTRO ⁽⁴⁾			
Activo total	8,717		
Capital contable	6,051		
Utilidad neta	967		
SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN	2006	2007	2008
AFORE BANORTE GENERALI ⁽⁵⁾			
Activo total	1,092	1,102	1,218
Capital contable	1,016	963	1,052
Utilidad neta	104	165	189
PENSIONES BANORTE GENERALI			
Activo total	8,862	11,083	14,719
Capital contable	978	1,121	985
Utilidad neta	633	266	33
SEGUROS BANORTE GENERALI			
Activo total	8,232	10,864	11,273
Capital contable	1,611	1,827	2,130
Utilidad neta	330	334	476
SECTOR BURSÁTIL	2006	2007	2008
CASA DE BOLSA			
Activo total	944	1,260	1,550
Capital contable	735	1,016	1,142
Utilidad neta	191	284	183

SECTOR ENTIDADES ESPECIALIZADAS	2006	2007	2008
ARRENDADORA Y FACTOR BANORTE			
Activo total	3,407	4,821	14,001
Capital contable	421	500	1,184
Utilidad neta	122	140	313
FACTOR BANORTE ⁽⁶⁾			
Activo total	4,449	7,626	
Capital contable	445	491	
Utilidad neta	92	107	
ALMACENADORA BANORTE			
Activo total	172	140	318
Capital contable	121	101	122
Utilidad neta	11	15	23
FIANZAS BANORTE			
Activo total	517		
Capital contable	144		
Utilidad neta	30		
CRÉDITOS PRONEGOCIO			
Activo total	683	653	433
Capital contable	70	51	48
Utilidad neta	11	(30)	(120)



Millones de pesos.



Capital contable promedio sin interés minoritario.



Pesos.

	Utilidad mayoritaria 2008	Participación accionaria GFNorte
SECTOR BANCA	\$6,257	97%
CASA DE BOLSA	\$183	100%
AHORRO Y PREVISIÓN	\$354	
Afore Banorte Generali ⁽⁵⁾	\$94	51%
Seguros Banorte Generali	\$243	51%
Pensiones Banorte Generali	\$17	51%
ENTIDADES ESPECIALIZADAS	\$216	
Arrendadora y Factor Banorte	\$313	100%
Almacenadora Banorte	\$23	100%
Créditos Pronegocio	(\$120)	100%
TENEDORA	\$5	100%
TOTAL	\$7,014	

Millones de pesos.

(1) Sin interés minoritario.

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

(3) Incluye la fusión de Banco del Centro en agosto de 2006. Incluye participación mayoritaria de Afore y de Banorte USA.

(4) En agosto 2006 se fusionó a Banorte.

(5) Subsidiaria de Banco Mercantil del Norte.

(6) En febrero 2008 se fusionó a Arrendadora y Factor Banorte.



Mensaje del Presidente del Consejo de Administración

En materia de resultados, 2008 fue un gran año para Banorte. El Grupo Financiero logró obtener una vez más, resultados históricos, 3% mejores, a pesar de un entorno por demás difícil y de complejos desafíos. Crecimos de manera importante en nuestra captación y crédito, permitiéndonos aumentar nuestra participación de mercado. Asimismo, incrementamos nuestra red de sucursales a más de mil 100, y la de cajeros automáticos creció a más de 4 mil 100 puntos convirtiéndonos ya en la cuarta red más importante del país.

Al iniciar el año 2008, el crecimiento económico mundial mostraba signos de debilidad por una menor disponibilidad de crédito y mayor aversión al riesgo, pero no se vislumbraba una contracción de la magnitud como la que vivimos, cuya duración todavía no puede precisarse.

La realidad de muchos años de excesiva liquidez y poca supervisión financiera en los países más desarrollados, llegó a su límite durante los primeros meses del año, al conocerse los problemas que enfrentaban instituciones norteamericanas de gran tradición. El entorno económico-financiero se deterioró muy rápidamente al darse a conocer los serios problemas de capitalización y calidad de activos de varias de ellas, de tamaño e importancia grandes. Durante el resto del año, fuimos testigos de cómo se ha desenvuelto y prosigue una de las peores crisis financieras que ha vivido el mundo desde la Gran Depresión. Las bolsas del mundo comenzaron a desplomarse, las monedas de muchos países sufrieron fuertes depreciaciones, e instituciones financieras de todo el mundo comenzaron a registrar problemas de liquidez y hasta de solvencia. Rápidamente esta crisis financiera contaminó a la economía real, propiciando un colapso en la actividad manufacturera y una pérdida masiva de empleo en muchos países en el mundo.

Para poder llegar a una solución de largo alcance y duración, necesariamente deberá plantearse una redefinición del papel del sistema financiero, buscando siempre reactivar la actividad económica y evitar el colapso de industrias o ramas estratégicas de

la producción de bienes y servicios. (Por ello se plantea y discute la regulación del sistema financiero mundial, el monitoreo de los riesgos asumidos por instituciones financieras, la coordinación de políticas por lo menos a nivel del G-20 y fortalecer los roles de instituciones multilaterales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial con la finalidad de cerrar la brecha entre los países desarrollados y los emergentes).

En el caso de México, es alentador constatar que muchas de las difíciles medidas adoptadas para salir adelante de la crisis desde mediados de la década de los noventas, junto a decisiones más recientes, hoy en día están mostrando sus frutos. La banca en México se encuentra bien capitalizada, los sistemas de administración de riesgo son avanzados y los productos bancarios que ofrecen cuentan con características financieras que se adaptan cada vez mejor al perfil y necesidades de la clientela.

Por otro lado, para evitar un contagio importante de la crisis económica mundial, el Presidente Calderón y su equipo económico, así como el banco central, anunciaron una serie de medidas para impulsar el crecimiento económico y el empleo, promover mayor inversión en infraestructura y asegurar que el crédito continúe fluyendo a actividades productivas, especialmente hacia las pequeñas y medianas empresas y el campo, a tasas razonables. Para llevarlas a cabo, el gobierno tomó la decisión de ampliar temporalmente el déficit público, sin afectar la estabilidad en el país, mejorando su capacidad de apoyo en casos críticos.

Por parte de la banca, diversas instituciones hemos lanzado medidas innovadoras para apoyar a los clientes en estos tiempos difíciles, en especial a aquellos que a pesar de mostrar voluntad de pago, enfrentan problemas para cubrir sus compromisos como consecuencia de los estragos de la crisis económica. En el caso de Banorte, a finales de 2008, fuimos de los primeros en lanzar de manera exitosa programas para reestructurar deudas de tarjetas de crédito, que contemplan la reducción en 50% de la tasa de interés, y la posibilidad de pagar las deudas en un plazo de 60 meses. Durante 2009, seguiremos con el mismo compromiso de

proporcionar soluciones financieras a nuestros clientes para así consolidar relaciones de beneficio mutuo en el largo plazo.

Viendo hacia el futuro, en Banorte estamos conscientes que México sigue siendo un país de oportunidades a pesar de las adversidades, por lo cual continuaremos invirtiendo recursos para ofrecer productos y servicios de vanguardia, así como un mejor servicio a nuestra clientela. Estamos convencidos de que el país requiere mayor presencia de la banca en todos sus rincones y actividades, por lo que reafirmamos nuestro compromiso de trabajar de la mano con todos los mexicanos para formar parte de sus éxitos. Contamos para ello, con solidez financiera y un gran equipo humano en nuestras distintas áreas.

Finalmente, y como cada año, quisiera aprovechar para agradecer a los consejeros, accionistas, empleados y clientes de Banorte por todo su empeño y dedicación durante este año tan complicado. Gracias a su continuo esfuerzo y entrega, Banorte fue reconocido como el "Mejor Banco del Año en México y en Latinoamérica 2008" por parte de la prestigiada revista *Euromoney*, y también como el "Mejor Banco del Año en México 2008" por parte de la revista *The Banker*. Ambos premios son un reflejo del talento que nutre a nuestra institución, así como de los buenos resultados que hemos obtenido a lo largo de todos estos años, por lo que refrendamos el compromiso de fortalecer la institución con una visión de largo plazo, que nos permita ser mejores cada día.



Roberto González Barrera

Presidente del Consejo de Administración
de Grupo Financiero Banorte



Mensaje del Director General

de Grupo Financiero Banorte

El año 2008 fue sin duda uno de los más desafiantes del que se tenga registro para el sistema financiero global. La problemática que en un inicio se pensó estaría confinada al sector hipotecario de alto riesgo en los Estados Unidos, progresivamente fue contaminando a mercados e instituciones de todas latitudes. El mundo se despertó a una dura realidad, en la cual el riesgo se exponenció a través de instrumentos y estructuras muy complejas, creadas a raíz de un exceso de liquidez mundial, apalancamiento excesivo, regulación laxa, y una necesidad insaciable de obtener rendimientos cada vez más altos.

La burbuja financiera que se fue creando durante tres lustros llegó a un final abrupto a principios de 2008, con la quiebra técnica y rescate del banco de inversión Bear Stearns. Este evento evidenció los problemas de capitalización, liquidez y finalmente de solvencia que enfrentaban muchas instituciones por su exposición a una serie de activos tóxicos creados durante las épocas de exceso. Los problemas subsecuentes que presentaron la aseguradora AIG y las agencias hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac, generaron una alta incertidumbre y volatilidad en todos los mercados financieros globales, pero sin duda la inesperada quiebra de Lehman Brothers durante el mes de septiembre fue el detonador de una crisis sin precedente en los mercados financieros. La mayoría de los gobiernos y bancos centrales tuvieron que actuar con un arsenal de medidas nunca antes vistas para apoyar a sus sistemas financieros. No obstante ello, el nerviosismo propició un ajuste muy severo en los mercados financieros globales durante el cuarto trimestre de 2008.

México no estuvo ajeno a estas turbulencias. Tras varios años de relativa fortaleza, nuestra paridad cambiaria sufrió una fuerte depreciación durante los últimos meses del 2008, llevando la cotización a niveles por arriba de 14 pesos por dólar, las tasas de interés de los instrumentos de deuda mostraron alta volatilidad, y la liquidez en estos mercados se secó por completo. Por otro lado, algunas empresas mexicanas relevantes anunciaron pérdidas significativas con instrumentos derivados, lo que puso en entredicho su viabilidad y desató un aumento significativo en el riesgo país de México.

Por el lado del crecimiento económico, el cuarto trimestre del 2008 registró una contracción no vista desde principios de esta década. Por su parte, el empleo tuvo una pronunciada caída, y durante el mes de diciembre se perdieron todos los empleos que se habían generado durante el año.

A pesar de este difícil entorno, Grupo Financiero Banorte registró un año record en materia operativa y de rentabilidad. El Grupo logró una utilidad neta de \$7,014 millones de pesos durante 2008, 3% superior a la registrada

el año previo, con un retorno sobre capital del 20%, esto a pesar de las reservas preventivas por mil millones de pesos que se realizaron para hacer frente a un préstamo emproblemado de un corporativo mexicano.

Sin duda, una de las principales razones de estos resultados, fue el crecimiento vigoroso de la cartera y la captación, las cuales incrementaron 24% y 28%, respectivamente.

En materia de crédito, destaca el aumento de 50% en la cartera vigente de gobierno, así como de 26% en la cartera de vivienda, 24% en comercial, 23% en corporativa, 24% hacia las PyMES y 25% en los créditos nuevos otorgados al campo. Estos resultados muestran el firme compromiso que tiene Banorte para promover el desarrollo de México, y más aún en épocas de incertidumbre.

Los depósitos a la vista crecieron un 16%, y a plazo en ventanilla aumentaron un 18%, por influencia de la estrategia promocional Pagamás y Ganamás. Mientras que en el mercado de nómina crecimos un 13% en volumen de nómina habientes.

Otro de los motores importantes de nuestros resultados fue la expansión que realizamos a nuestra red. Durante 2008, abrimos 64 sucursales en todo el país, de las cuales más del 30% fueron en la Ciudad de México. Posicionándonos como la cuarta red más importante del país, también ampliamos la red de cajeros automáticos y habilitamos 13,362 terminales punto de venta. En Estados Unidos abrimos 2 sucursales, una en Laredo y otra en Brownsville, Texas.

El reto más significativo que enfrentó Banorte durante este año fue el sensible aumento en las provisiones preventivas para riesgos crediticios. Por un lado, el deterioro en el segmento de tarjeta de crédito, se tradujo en un nivel mayor al anticipado de las provisiones. Asimismo, algunos eventos extraordinarios, como las reservas creadas para hacer frente al crédito de un corporativo mexicano, así como las nuevas reglas para la creación de reservas para tarjetas de crédito con cero pagos vencidos, tuvo un impacto adverso en nuestros resultados.

En materia de los resultados, el margen financiero antes de riesgos crediticios creció un 30% durante 2008, impulsado por una adecuada mezcla de crédito y captación, así como por el impacto positivo del alza en las tasas de interés de mercado. El margen de interés neto (MIN) promedio se ubicó en 7.7% durante el año, superior al nivel registrado el año previo.

Los ingresos no financieros mostraron un crecimiento del 6% durante el año, impulsados por el negocio de recuperación de portafolios inmobiliarios, las operaciones cambiarias y el cobro de comisiones por servicios.

El gasto no financiero aumentó un 10%, impulsado por los gastos de personal ante la apertura de sucursales, los gastos de promoción como resultado de la colocación de mayores productos de captación y crédito, así como mayores gastos de inversión en proyectos de tecnología. A pesar de este mayor nivel de gasto operativo, los ingresos totales tuvieron un incremento superior, traduciéndose en un apalancamiento operativo positivo y un índice de eficiencia del 51%, inferior al nivel registrado en 2007.

El índice de cartera vencida, aunque sufrió un ligero deterioro respecto al 2007, se colocó en el 2% y continúa siendo el más bajo de los 6 principales bancos del sistema mexicano.

En materia de capitalización, el banco concluyó 2008 con un índice regulatorio del 14.3%, nivel que se ubica dentro de los más altos entre los principales bancos, lo cual es un reflejo de los esfuerzos realizados durante todo el año para robustecer el nivel de capitalización del banco. En este sentido, durante la primera mitad del año, se colocaron más de \$7,500 millones de pesos en deuda subordinada que califica como capital para efectos regulatorios.

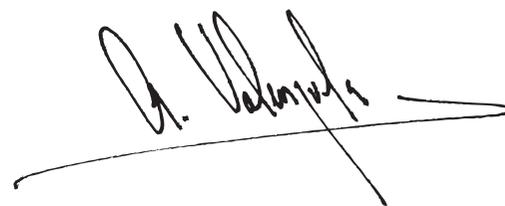
Los resultados obtenidos por las diferentes unidades de negocio fueron:

1. Inter National Bank registró resultados históricos. La cartera vigente creció un 15%, el margen financiero un 12%, los ingresos no financieros un 37% y la utilidad neta un 15% para alcanzar los US 27.3 millones. El retorno sobre capital del banco se ubicó por arriba del 20%, la eficiencia en 42% y la cartera vencida se ubicó en un 2%.
2. Banca de Recuperación registró una utilidad neta superior a los \$700 millones de pesos, impulsada por recuperaciones de portafolios inmobiliarios adquiridos, así como por los proyectos de inversión. Al cierre de 2008, esta unidad cuenta con más de \$61 mil millones de pesos en activos bajo administración, de los cuales más de la mitad son activos adquiridos. Por su parte, cuenta con más de \$3 mil millones invertidos en proyectos de vivienda e infraestructura, los cuales ya generan una tercera parte de la utilidad de este negocio.

3. El Sector Ahorro y Previsión mostró resultados positivos, derivado de las mejoras que se están realizando en sus distintas áreas de negocio. La AFORE registró un crecimiento del 14% en su utilidad, mientras que la Aseguradora incrementó 42%.
4. Los resultados de Casa de Bolsa disminuyeron respecto al 2007, principalmente por las minusvalías que se registraron en un entorno financiero extremadamente volátil. A pesar de ello, los resultados en materia de banca de inversión fueron positivos, derivado de la participación en varias emisiones y estructuraciones importantes de gobiernos estatales.
5. La SOFOM de Arrendamiento y Factoraje tuvo un crecimiento de 27% en su utilidad neta, resultado de un crecimiento del 14% en su cartera de crédito, mientras que la Almacenadora aumentó su utilidad en 55% ante un mayor nivel de inventarios administrados.
6. Créditos Pronegocio registró un segundo año con pérdidas, lo cual motivó la decisión de fusionar sus operaciones con las del banco.

Durante 2008 y a pesar del difícil entorno, se realizó el pago de un dividendo en efectivo de \$0.47 por acción, equivalente al 15% de la utilidad neta recurrente registrada en 2007 y a un rendimiento superior al 2%. Esto demuestra una vez más, el compromiso que Banorte ha mantenido con sus Accionistas.

Por último, expreso, a la par de todos los que laboramos en Banorte, un profundo agradecimiento a nuestros más de 12 millones de clientes que continúan depositando su confianza en esta gran institución. También quiero agradecer a nuestros más de 20 mil colegas por su excelente trabajo y dedicación, a nuestros Accionistas por su confianza y a nuestros Consejeros por su invaluable apoyo y dirección. Con este esfuerzo compartido día tras día trabajamos en aras de consolidar a Banorte como el Banco Fuerte de México.



Alejandro Valenzuela
Director General de Grupo Financiero Banorte





Negocios y Resultados

Sector Banca

No cabe duda que 2008 fue un año difícil a nivel internacional por el complicado entorno económico en el cual se observó la quiebra de algunas de las principales empresas del sector financiero a nivel mundial. México no fue la excepción: fuimos testigos de cómo importantes empresas de diversos sectores presentaron pérdidas considerables y de cómo muchas otras organizaciones iniciaron procesos de eficiencia que, en algunos casos, han incluido despidos masivos de personal, complicando aún más la situación económica y financiera.

En este entorno, la utilidad neta acumulada de GFNorte del año 2008 asciende a \$7,014 millones de pesos siendo la más alta presentada en su historia y que supera en 3% a la del año anterior. Asimismo, Banorte fue reconocido como "El Banco del Año en México 2008" por el Grupo Financiero Times, a través de su publicación especializada The Banker, ya que Banorte destacó por su innovación, capacidad de servicio al cliente, prudencia en la toma de riesgos y adecuada administración.

Si bien es cierto que 2008 fue un buen año para Banorte, todavía hay muchos retos por enfrentar y superar en los años venideros, por lo que el trabajo diario de cada uno de los que laboran en esta institución es de suma importancia para continuar satisfaciendo adecuadamente las necesidades de nuestros clientes a través de una amplia gama de productos y servicios financieros.

A continuación se presentarán cada uno de los sectores en los que se agrupan las empresas de Grupo Financiero Banorte.

Resultados

La utilidad acumulada de 2008 del Sector Banca al 100% (incluyendo la Afore por método de participación) ascendió a \$6,543 millones, 6% superior respecto al año anterior, impulsada principalmente por mayores ingresos y un adecuado control del gasto.

Durante 2008 el margen financiero —antes de resultado por posición monetaria— aumentó 27% respecto a 2007, impulsado por mayores tasas de interés en el mercado; un crecimiento del 25% de la cartera crediticia; un aumento en las comisiones cobradas por la originación de crédito y un importante incremento en la captación vista. Lo anterior derivó en un margen de interés neto (MIN) del 6.7% al cierre del año.

Los ingresos no financieros se ubicaron en \$6,595 millones de pesos, nivel 11% superior al 2007. Este crecimiento fue impulsado por el mayor dinamismo del negocio con impacto positivo en la mayoría de los rubros según se muestra a continuación:

- Comisiones por servicios: ascendieron a \$4,982 millones, 12% superiores a 2007 por el buen desempeño de tarjeta de crédito, fiduciario y banca electrónica.
- Recuperación de cartera: acumuló en el año \$735 millones, 27% mayor a 2007 por un alto nivel de operatividad.
- Cambios: generó \$779 millones, 54% más que el año anterior, impulsados por el adecuado manejo de la posición cambiaria del banco para aprovechar la volatilidad del mercado.
- Intermediación: sumó, en 2008, ingresos por \$99 millones, presentando una disminución anual del 75%, derivada del impacto negativo en los instrumentos de deuda por la volatilidad registrada en los mercados financieros durante los últimos meses.

El gasto no financiero creció 10% respecto a 2007 debido principalmente al programa de expansión de sucursales (que adicionó 64 sucursales a nivel nacional durante los últimos 12 meses), al aumento en la volumetría de negocio y al incremento en honorarios relacionados con desarrollos de tecnología.

El índice de eficiencia mejoró en el periodo, al pasar del 56% en 2007 al 50% en 2008, impulsado por un ritmo de crecimiento en los ingresos a más del doble del aumento en el gasto.



Captación

Al cierre del año 2008, el saldo de la captación integral superó los \$260 mil millones de pesos, 28% mayor al saldo registrado al cierre de 2007, impulsado de manera importante por el crecimiento del 16% en la captación tradicional que incluye un aumento de 32% en los depósitos de vista sin interés.

Los depósitos a plazo crecieron 18% como resultado de la exitosa campaña para colocar los pagarés Pagamás y Ganamás, realizados a través de ventanilla de sucursales, con las nuevas modalidades a 7 y 14 días, aunadas a la opción a 28 días.

Como resultado de los esfuerzos por aumentar los saldos de captación tradicional, se obtuvo un incremento en la participación de mercado de 11.7% en 2007 a 12.4% en 2008, tomando como muestra los seis principales bancos del país.

El aumento anual de 100% en los depósitos en mesa de dinero se explica principalmente por un incremento en los saldos de clientes de empresas y entidades gubernamentales de estados y municipios, además de una mayor colocación a través de pagarés de la mesa de dinero.

Los recursos en administración al cierre de 2008 ascendieron a \$405,812 millones de pesos, 19% más que los administrados el año anterior.



Captación de recursos	Dic' 07	Dic' 08	Var%
Depósitos a la vista - sin intereses	43,803	57,876	32%
Depósitos a la vista - con intereses ⁽¹⁾	67,303	70,481	5%
Depósitos a la vista ⁽²⁾	111,106	182,357	16%
Depósitos a plazo - ventanilla	63,639	75,085	18%
Captación tradicional	174,745	203,442	16%
Mesa de dinero ⁽³⁾	28,780	57,454	100%
Captación integral	203,525	260,896	28%
Depósitos por cuenta de terceros	136,988	144,916	6%
Total de recursos en administración	340,513	405,812	19%

Millones de pesos.

(1) Incluye tarjetas de débito.

(2) 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 Banpais y Bancen, con efecto retroactivo para efectos comparativos. Los saldos de dichas cuentas al 2007 y al 2008 fueron de \$9 millones y \$14 millones, respectivamente.

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

Sector Banca

Cartera de crédito

La cartera vigente total del sector bancario se incrementó 25% de forma anual, al pasar de \$184 mil millones a \$231 mil millones en 2008 (excluyendo la cartera propia administrada por Banca de Recuperación). Este crecimiento fue impulsado por un aumento en todos los segmentos de la cartera, especialmente gubernamental, corporativo, comercial e hipotecario.

Durante los últimos meses del año, la actividad crediticia empezó a desacelerarse en casi todos los productos de consumo, resultado de las políticas de originación más restrictivas implementadas durante el último trimestre del año que, a su vez, son efecto de las medidas preventivas que se han tomado para hacer frente a la actual situación del mercado.

La desaceleración en la cartera de consumo está siendo contrarrestada por una mayor penetración en los segmentos comercial y gobierno ante las oportunidades de mercado que se han presentado por una menor presencia de algunos de nuestros competidores en estos segmentos.

Familias

El crédito al consumo, que incluye: créditos hipotecarios, de tarjeta de crédito, crédito de nómina y personal, así como créditos automotrices, creció 18% respecto a 2007.

- El crédito hipotecario mostró un crecimiento del 26% anual, resultado del aumento en la originación mediante los programas Cofinavit, PEMEX y Cash Back. A partir de octubre de 2008, se implementaron ajustes al Modelo de Evaluación Crediticia y en diciembre entraron las nuevas tasas de interés de los productos hipotecarios acordes al entorno actual. Asimismo, con el fin de mantener una cartera más sana, se limitaron los créditos destinados a liquidez, pago de pasivos así como los de construcción y remodelación. Durante los últimos 12 meses, la colocación de nuevos créditos fue 11% mayor que en 2007.
- Tarjeta de crédito registró un crecimiento anual del 9%, sin embargo durante el último trimestre del año mostró una contracción de 8%. El incremento anual se debe a la colocación impulsada durante los primeros seis meses del año, así como al aumento en los saldos de clientes existentes. Es importante destacar que como respuesta a los problemas de liquidez que algunos clientes presentan ante el difícil entorno económico, se lanzó la campaña masiva que ofrece una alternativa a clientes que buscan el aplazamiento de su adeudo y mejorar su perfil de pagos.

- Los créditos de nómina y personal, presentaron al cierre de 2008 un crecimiento anual del 10%, como resultado de la fuerte promoción que se dio a este producto durante el año y las iniciativas para mejorar sus características, como la ampliación del plazo y los meses de sueldo a disponer, la automatización del proceso de originación y una mejora en la disponibilidad del crédito.
- En el ramo automotriz, la cartera creció 5%, debido a las mejoras en los procesos de promoción, tales como: la disponibilidad del crédito a través de Banorte Virtual en agencias automotrices y la oferta de créditos a clientes con cuentas de nómina.

Empresas

El crédito comercial creció 26% anual, impulsado por la estrategia de promoción de una oferta integral de productos para la atención del segmento de Pequeñas y Medianas Empresas que incluye el Paquete PyMES y Crediactivo; y por los esfuerzos de colocación a nivel sucursal mediante una fuerza de ventas especializada. Adicionalmente, las autoridades elevaron el monto de los créditos originados en las sucursales a través de modelos paramétricos lo cual ha facilitado el acceso de las PyMES a este tipo de financiamiento.

Los créditos a corporativos mostraron un incremento anual de 22%. El crecimiento obedece a un dinamismo favorable en el crédito empresarial a nivel industria, a la participación del banco en algunos créditos estructurados y a la menor actividad de algunos bancos dedicados a este segmento por los problemas de liquidez que enfrentan sus casas matrices en el extranjero.

Gobiernos

La cartera de este segmento se incrementó 50% en el año, como resultado de ofrecer soluciones integrales a las entidades gubernamentales, al aumento en la demanda crediticia derivado del refinanciamiento de deuda, así como por la estructuración de créditos para financiar las necesidades de infraestructura de dichas entidades. En este sentido, Banorte ha participado durante este año en el refinanciamiento de la deuda de varios estados del país.

El importante crecimiento de la cartera vigente del Sector Banca se vio reflejado en una mayor participación de mercado al pasar de 13.2% en 2007 a 15.1% en 2008, ocupando Banorte la cuarta posición entre los seis principales bancos del país.

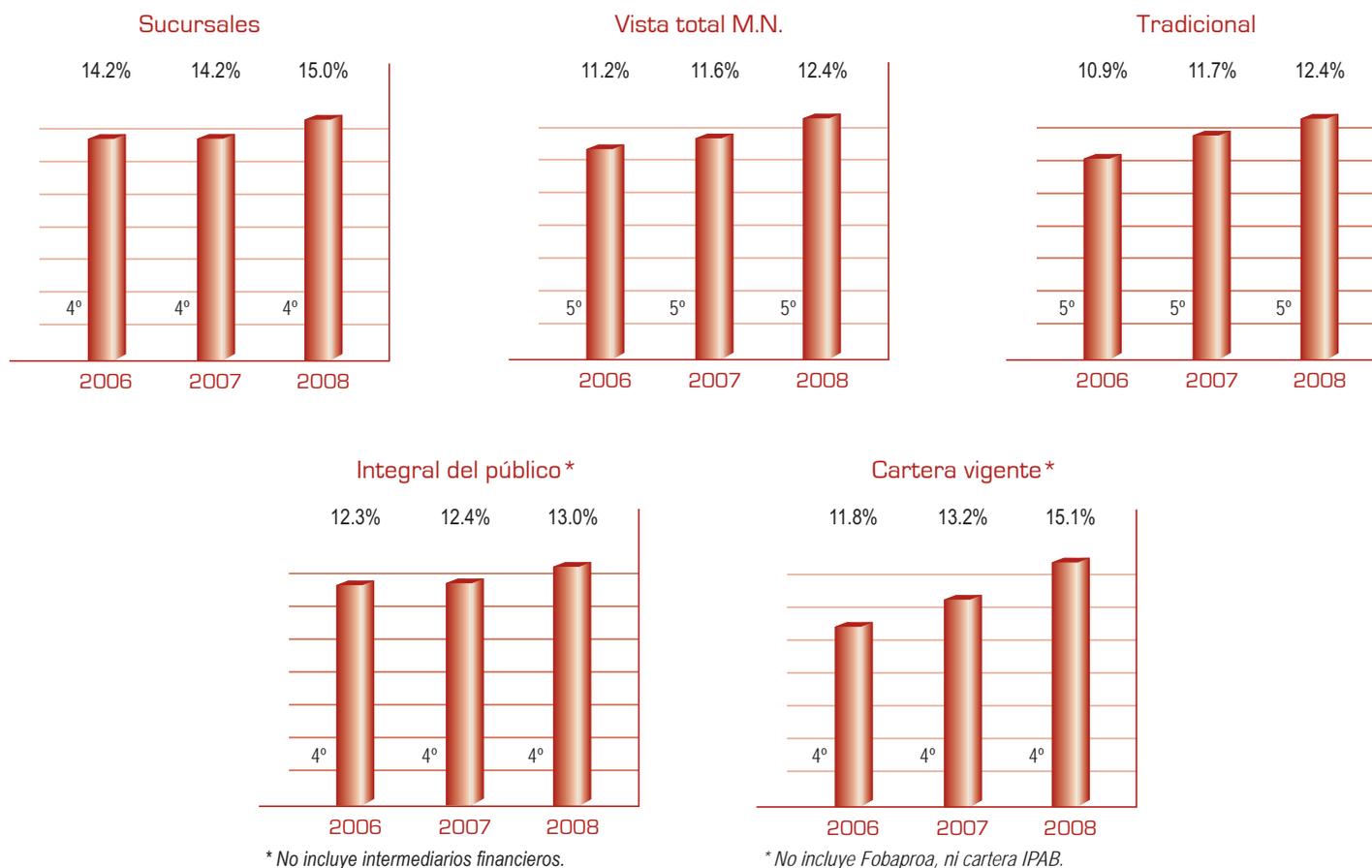
Al cierre del año 2008, el índice de cartera vencida del Sector Banca se ubicó en 2%. Aunque es uno de los más bajos del mercado, este indicador presentó un crecimiento en el año de medio punto porcentual, impulsado por el deterioro en la cartera de consumo, especialmente por tarjeta de crédito y, en menor medida, por la cartera comercial.

Es importante aclarar que la cartera crediticia de Banorte se encuentra ampliamente diversificada ya que las 20 principales empresas acreditadas por Banorte representan el 19% de la cartera total del banco. El crédito más grande a empresas representa el 2.1% de la cartera total, mientras que la empresa número 20 representa el 0.4% de la misma.

Cartera de crédito	Dic' 07	Dic' 08	Var%
Hipotecario	36,096	45,499	26%
Automotriz	7,224	7,589	5%
Tarjeta de crédito	13,882	15,067	9%
Credinómina	6,113	6,707	10%
Consumo	63,315	74,863	18%
Comercial	63,448	80,170	26%
Corporativo	39,681	48,597	22%
Gobierno	17,948	26,977	50%
Cartera vigente	184,391	230,607	25%
Banca de recuperación	1,147	794	(31%)
Cartera vencida	2,744	4,836	76%
Cartera total	188,282	236,237	25%
% Cartera vencida	1.5%	2.0%	

Millones de pesos.

Participación de mercado



FUENTE: A.B.M. Muestra de los seis principales bancos del país.

Sector Banca

Recuperación de Activos

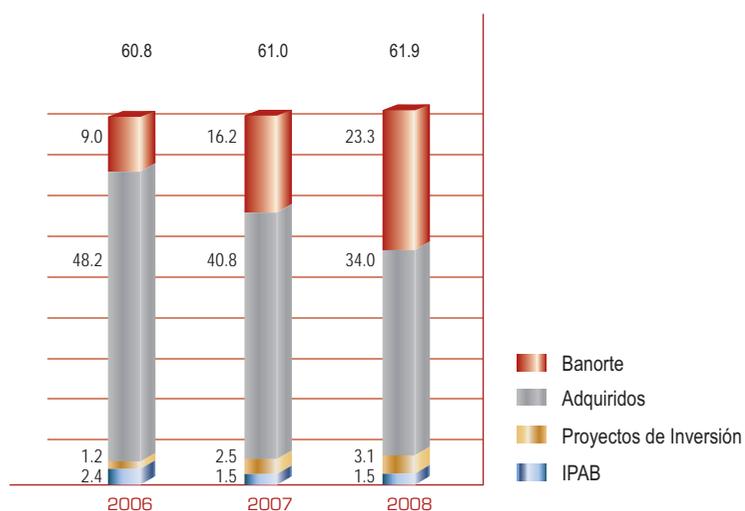
El Negocio de Recuperación de Activos tiene a su cargo la gestión, cobranza y recuperación de los créditos originados por el banco que presentan incumplimiento en sus pagos. Asimismo, continúa con la administración y cobranza de los portafolios crediticios e inmobiliarios que se han adquirido a través de subastas públicas y privadas. Por otra parte, creció la participación en proyectos de desarrollo inmobiliario, bajo diversos esquemas de asociación con empresas líderes de esta industria.

Al cierre de 2008, los activos en administración ascendieron a \$61,827 millones de pesos, de los cuales los activos origen Banorte equivalen al 38% del total, mientras que en 2006 representaban únicamente el 15%. Lo anterior derivado de la estrategia institucional de concentrar en el área de Recuperación de Activos los créditos al consumo otorgados por el banco desde el primer día de omisión de pago.

Durante 2008 el Negocio de Recuperación generó \$701 millones de pesos de utilidad neta. Esta utilidad proviene de una diversa mezcla de activos con diferente originación y distintas etapas de maduración, lo que permite al negocio mantener una recurrencia en la generación de utilidades en el corto y largo plazo.

Entre los principales logros alcanzados en 2008 sobresale haber obtenido la calificación de Administrador de Activos Financieros Especial de Crédito AAFC1(mex) otorgada a Banorte como Recuperador de Activos, siendo ésta la más alta evaluación dentro de la escala que opera Fitch Ratings para administradores de activos en México. Adicionalmente, se ratificó la certificación ISO-9001:2000 otorgada por SGS (Société Générale de Surveillance), gracias al mantenimiento de los altos estándares en sus procesos.

Activos en administración



Miles de millones de pesos.

Contribución a la utilidad neta	2006	2007	2008
Resultado Banca Tradicional	5,540	6,044	6,313
Resultado Recuperación de Activos	715	766	701
Utilidad neta GFNorte	6,255	6,810	7,014
% de Contribución del Negocio de Recuperación	11%	11%	10%

Millones de pesos.

Banorte USA

A través de sus tres líneas de negocio, Banorte continúa ofreciendo en Estados Unidos un servicio integral de calidad, especialmente a los mexicanos que viven en ese país.

Negocio Bancario

En 2008 Inter National Bank registró utilidades récord, logrando un crecimiento anual de 15%. Asimismo, INB mejoró notablemente sus indicadores de capitalización. El índice de apalancamiento pasó de 7.4% a 8.0%, mientras que el índice de capitalización mejoró de 11.3% a 12.5%.

En el propio 2008, Inter National Bank expandió su presencia en la frontera México-Texas a través de la apertura de dos nuevas sucursales, ubicadas una en Brownsville y la otra en Laredo. Con estas dos aperturas, INB cuenta con 20 sucursales en el área del Valle del Río Grande, Laredo y El Paso.

Banorte e INB han desarrollado de manera conjunta diferentes servicios y productos binacionales en beneficio de sus respectivos clientes en ambos lados de la frontera, entre los que destacan: hipotecas para ciudadanos americanos que buscan comprar propiedades turísticas en México; red de cajeros automáticos de ambas instituciones sin costo para los clientes Banorte e INB y transferencias electrónicas sin costo entre los cuenta habientes de ambas instituciones.

Remesas Familiares

Durante 2008 Banorte continuó impulsando su estrategia en el mercado de remesas familiares. Con las adquisiciones de UniTeller y Motran en los Estados Unidos, Banorte se ha convertido en el único jugador que tiene presencia integral en la cadena de valor del negocio de remesas, facilitando el proceso desde su origen en los EUA, hasta su recepción en México, otorgando condiciones muy favorables para los usuarios.

En Estados Unidos, Banorte cuenta con una red de más de 1,300 agentes UniTeller-Motran en 41 Estados de la Unión Americana, desde los cuales se generan remesas a más de 17 países, incluyendo México. UniTeller y Motran cuentan con una red de más de 12,000 puntos de pago en América Latina y las Filipinas.

Por otra parte, en México, Banorte continúa su consolidación como uno de los pagadores más importantes de remesas familiares en el país. Banorte operó más de 1,600 millones de dólares, cifra que representa un 7% del total de mercado.

Gracias a Enlace Express, cuenta gratuita dirigida a los receptores de remesas, los envíos directos a cuenta bancaria pagados en Banorte crecieron 21%. De esta manera, Banorte se compromete con las familias mexicanas, no sólo ofreciendo condiciones favorables para los envíos desde los Estados Unidos, sino también al brindar sin costo, un instrumento de ahorro y recepción de las remesas en México.

Banca Privada

Banorte Securities International, la Casa de Bolsa de GFNorte con sede en Nueva York, continúa siendo una opción atractiva para los clientes de Banorte que buscan diversificar sus inversiones a través de una amplia gama de instrumentos y monedas disponibles en los mercados globales.

En un año extremadamente difícil para los mercados, en el cual muchas instituciones prestigiosas han sufrido pérdidas relevantes, Banorte Securities logró diferenciarse y mantener una importante rentabilidad de gestión.



Sector Ahorro y Previsión

Los resultados del Sector ascendieron a \$699 millones de pesos (51% corresponde a Grupo Financiero Banorte); asimismo, el Sector de Ahorro y Previsión continúa aumentando su importancia a través de un mayor monto de recursos administrados, ya que las reservas técnicas de las compañías de Seguros y Pensiones y los fondos de la Afore suman \$77,155 millones al cierre del ejercicio 2008.

Afore Banorte Generali

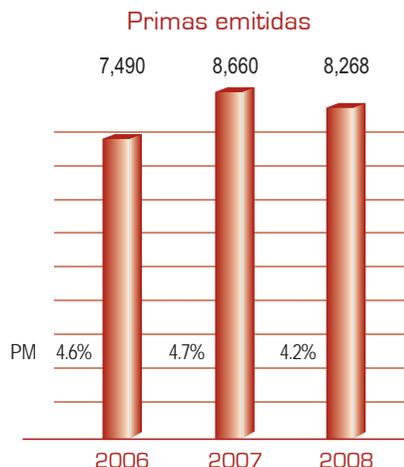
Reportó una utilidad de \$189 millones de pesos (51% son de GFNorte). Es de destacar que la operación de traspasos en la industria se vio afectada por la incorporación de las nuevas reglas que entraron en vigor a fines de marzo, las cuales basan la competencia en el concepto de índice de rendimiento neto de los últimos 36 meses. A fin de mantener la participación de los fondos, se llevaron a cabo mejoras significativas en las fuerzas de ventas, mejorando las prácticas comerciales y elevando la productividad de los promotores a través de mejores compensaciones.

Al cierre del año se cuenta con 3,232,131 afiliados que representan el 8% del total de la industria y el 10% de las cuentas certificadas.

Los fondos administrados por las Siefos se redujeron un 3% con respecto al cierre de 2007, alcanzando más de \$56 mil millones de pesos y se mantienen en la séptima posición de la industria con un 6.3% de participación.



Seguros Banorte Generali



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

En 2008 la compañía obtuvo \$476 millones de pesos de utilidad (51% son de GFNorte). Ante un entorno financiero internacional adverso, los ingresos y las reservas se vieron afectados principalmente por el producto de ahorro Patrimonio Integral Banorte, que reflejó un rendimiento negativo en el cuarto trimestre del año.

Seguros Banorte ocupa la 8ª posición en el ranking de aseguradoras, con primas equivalentes a los \$8,268 millones de pesos durante 2008. El resultado operativo fue positivo en relación al plan y superior a lo observado en 2007 en más de \$234 millones.

Las pólizas vendidas a través de la red de sucursales Banorte sumaron más de 595 mil unidades, mismas que proyectaron un incremento en primas del 15% con respecto al año 2007. La línea de seguros conocida como Fórmula Hogar mostró el mayor incremento en primas al superar en más de 52% lo vendido un año antes; en la misma línea, pero del ramo de vida, las primas en 2008

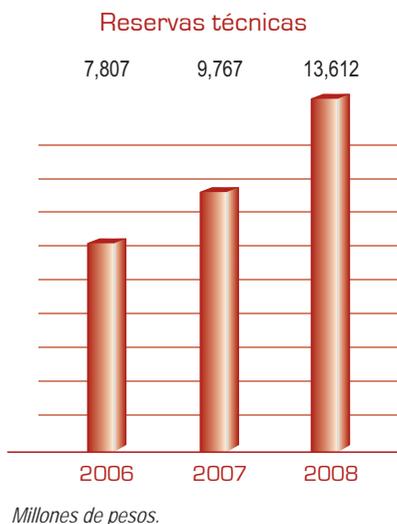
reflejaron un aumento del 27%, seguidas de la operación de autos con un crecimiento del 18% con relación a 2007.

Las reservas técnicas al cierre del ejercicio social 2008 reportaron niveles superiores a los \$7,300 millones de pesos.

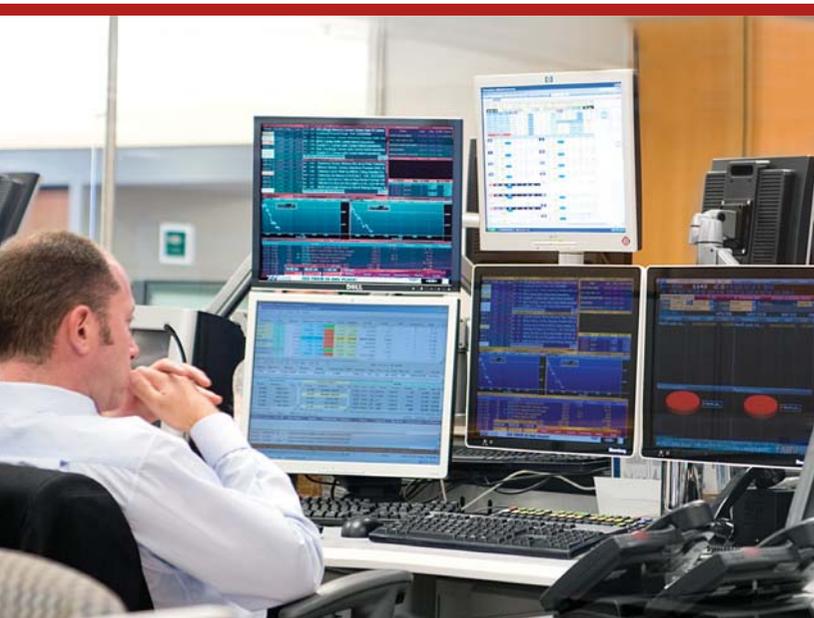
Pensiones Banorte Generali

La utilidad neta de 2008 fue de \$33 millones de pesos (51% son de GFNorte). Es importante resaltar que se captó la cifra récord de \$3,488 millones de pesos en montos constitutivos (primas). De las dos compañías que operan actualmente en el mercado, Pensiones Banorte Generali registró una participación de mercado de 46% en montos y 52% por el número de casos.

La compañía de Pensiones superó los \$13,600 millones de pesos en reservas técnicas.



Sector Bursátil



Casa de Bolsa Banorte

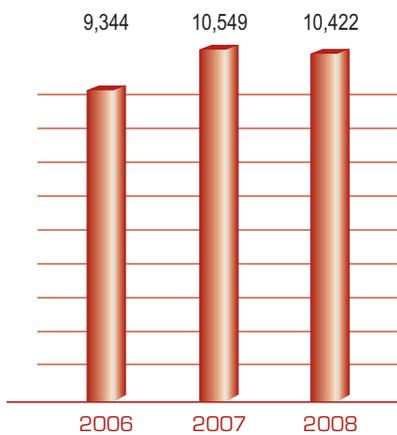
En 2008 el sector financiero mundial atravesó por una de sus peores crisis, dejando a su paso a varias instituciones financieras en la quiebra o al borde de ésta, incrementando así la aversión al riesgo por parte de los clientes y disminuyendo la confianza en invertir.

En este ambiente financiero, Casa de Bolsa generó una utilidad neta de \$183 millones de pesos, 36% inferior a la utilidad del año anterior. El número de clientes asciende a 10,422 con un saldo de cartera custodiada de \$119,286 millones de pesos.

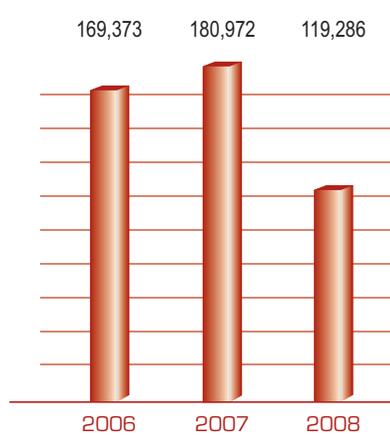
Al cierre de 2008 Casa de Bolsa Banorte contaba con una participación de mercado del 3% en relación a la cartera custodiada y una participación del 5% con respecto al número de operaciones en el mercado de capitales.

Para 2009 existen grandes retos por parte de la Casa de Bolsa, entre los cuales se encuentran: mejorar los índices de eficiencia y rentabilidad manteniendo nuestra política de administración de riesgo conservadora; seguir incentivando los servicios de intermediación por cuenta de terceros en los mercados de capitales, mercado de dinero y distribución de sociedades de inversión —fuente principal de los ingresos de la Casa de Bolsa— aprovechando las sinergias existentes con GFNorte.

Número de clientes



Cartera custodiada



Millones de pesos.

Este sector está conformado por empresas que contribuyen a lograr la satisfacción integral de los clientes a través de productos y servicios especializados. Las empresas que lo integran son: Arrendadora y Factor; Almacenadora y Créditos Pronegocio.

Arrendadora y Factor Banorte

A partir de febrero de 2008, las compañías de arrendamiento y factoraje se fusionaron bajo la modalidad de una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (SOFOM), entidad regulada. Dicha fusión permite, entre otras cosas, optimizar el uso de capital, mejorar la capacidad de apalancamiento y buscar aumentar la calificación crediticia de la nueva entidad. Los resultados de ambas compañías, a partir del primer trimestre de 2008, se manejan en forma consolidada bajo el rubro de Arrendadora y Factor Banorte, S. A. de C. V.

Esta empresa generó, en 2008, utilidades por \$313 millones de pesos, 27% superiores a las registradas el año previo. La rentabilidad fue impulsada principalmente por el incremento anual del 14% de la cartera crediticia total de arrendamiento y factoraje. Destaca el crecimiento por \$2,422 millones de pesos en la cartera de factoraje a proveedores vía cadenas productivas en apoyo a las PyMES, crecimiento que representa un 119% por arriba del año anterior.

Almacenadora Banorte

En 2008 esta empresa obtuvo una utilidad neta de \$23 millones de pesos, superior en 55% al año anterior, como resultado del crecimiento en servicios de habilitación de bodegas en varios estados de la República y por el incremento en comercialización de inventarios, logrando además un alto crecimiento en servicios proporcionados en bodega directa para responder a la demanda de servicios en depósito fiscal y nacional.

La Almacenadora generó una certificación de depósitos por \$3,006 millones de pesos contra \$1,372 millones del año anterior, con lo que logró mejorar su posición en el mercado.

Créditos Pronegocio

Al cierre del ejercicio 2008, la cartera total ascendió a \$269 millones de pesos, cifra 54% inferior a la observada al cierre de 2007. Esto obedece en parte al proceso de saneamiento de la cartera para enfrentar el adverso entorno económico, que en particular hace de este mercado un segmento de alto riesgo.

Durante el mes de enero de 2009 se evaluaron alternativas para mejorar la eficiencia en la operación de este negocio y se decidió la fusión de Créditos Pronegocio a Banco Mercantil del Norte.





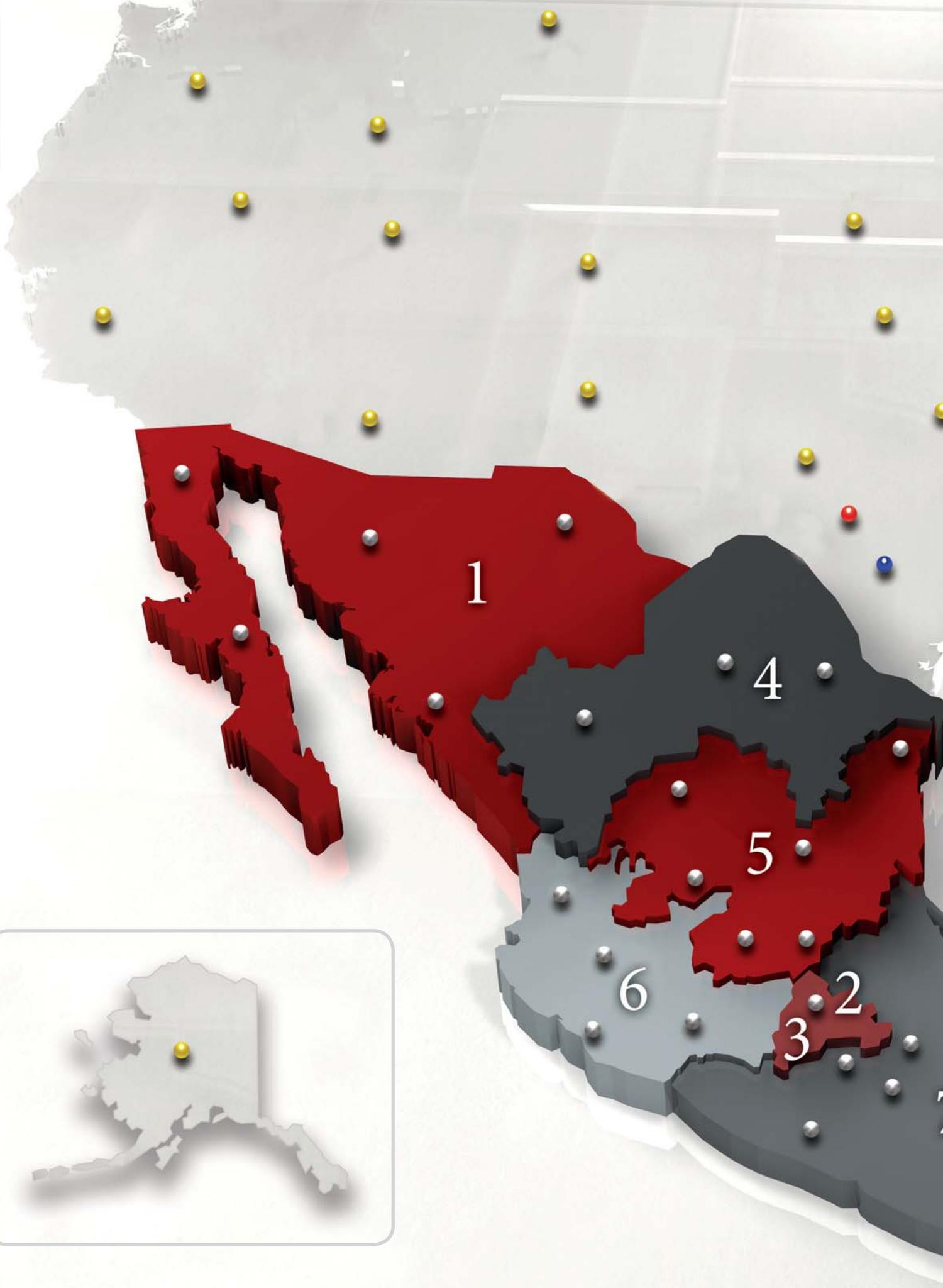
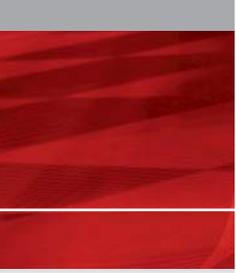


Implementación de la Estrategia

Infraestructura

Territorio	Estado	Sucursales			Cajeros Automáticos		
		Dic' 07	Dic' 08	Var%	Dic' 07	Dic' 08	Var%
Noroeste							
	Baja California Norte	27	29	2	111	124	13
	Baja California Sur	10	10	0	25	25	0
	Chihuahua	34	36	2	243	246	3
	Sinaloa	45	46	1	134	140	6
	Sonora	26	28	2	90	99	9
		142	149	7	603	634	31
México Norte							
	Distrito Federal	50	50	0	139	174	35
	Estado de México	85	91	6	248	279	31
		135	141	6	387	453	66
México Sur							
	Distrito Federal	111	122	11	265	328	63
	Estado de México	17	18	1	39	43	4
		128	140	12	304	371	67
Norte							
	Coahuila	31	32	1	185	199	14
	Durango	17	17	0	41	41	0
	Nuevo León	138	145	7	617	653	36
	Tamaulipas	28	28	0	188	194	6
		214	222	8	1,031	1,087	56
Centro							
	Aguascalientes	15	16	1	77	85	8
	Guanajuato	41	43	2	133	142	9
	Jalisco	5	5	0	7	7	0
	Querétaro	12	13	1	56	63	7
	San Luis Potosí	28	29	1	127	141	14
	Tamaulipas	18	21	3	85	98	13
	Zacatecas	20	21	1	74	85	11
		138	147	9	559	621	62
Occidente							
	Colima	7	7	0	27	28	1
	Michoacán	22	22	0	50	58	8
	Nayarit	6	6	0	16	20	4
	Guanajuato	4	4	0	8	9	1
	Jalisco	79	86	7	251	285	34
		118	125	7	352	400	48
Sur							
	Guerrero	9	10	1	25	28	3
	Hidalgo	7	7	0	15	19	4
	Morelos	9	10	1	24	27	3
	Oaxaca	19	19	0	26	40	14
	Puebla	28	32	4	48	62	14
	Tlaxcala	4	4	0	14	18	4
	Veracruz	26	29	3	61	78	17
		102	111	9	213	272	59
Peninsular							
	Campeche	6	6	0	21	25	4
	Chiapas	30	31	1	78	99	21
	Quintana Roo	13	15	2	63	78	15
	Tabasco	7	7	0	19	28	9
	Veracruz	3	4	1	7	9	2
	Yucatán	17	19	2	37	59	22
		76	82	6	225	298	73
Total		1,054	1,118	67	3,674	4,136	462







Cobertura

- *Banorte*
- *Inter National Bank*
- *Banorte Securities International*
- *Uniteller - Motran*

8

“En materia de resultados, 2008 fue un gran año para Banorte. El Grupo Financiero logró obtener una vez más, resultados históricos, 3% mejores, a pesar de un entorno por demás difícil y de complejos desafíos. Crecimos de manera importante en nuestra captación y crédito, permitiéndonos aumentar nuestra participación de mercado. Asimismo, incrementamos nuestra red de sucursales a más de mil 100, y la de cajeros automáticos creció a más de 4 mil 100 puntos convirtiéndonos ya en la cuarta red más importante del país”.

Roberto González Barrera

Presidente del Consejo de Administración
de Grupo Financiero Banorte

Medios de Entrega

Banorte tiene una de las redes de distribución financiera más grandes del país conformada por 1,118 sucursales y más de 4,000 cajeros automáticos a través de la cual brinda un servicio de calidad a sus clientes. De manera complementaria, Banorte dispone de uno de los servicios de Internet más modernos y seguros para realizar operaciones financieras así como de un Call Center de clase mundial con el soporte de una robusta plataforma tecnológica.

Sucursales

Banorte fortaleció su presencia en mercados maduros y consolidados, al mismo tiempo que amplió la cobertura de la red de sucursales hacia nuevos mercados, mediante la apertura de oficinas y algunas reubicaciones estratégicas. Estos esfuerzos cobraron especial relevancia en el caso de la Ciudad de México, donde se registró el 32% de los movimientos de sucursales.

En el transcurso de 2008 se inauguraron 67 nuevas oficinas y se cerraron 3; se realizaron 19 reubicaciones y 5 ampliaciones, para cerrar el año con una red de 1,118 sucursales. Con estas cifras, 2008 ha sido el año con el mayor número de aperturas al comparar los últimos tres ejercicios.

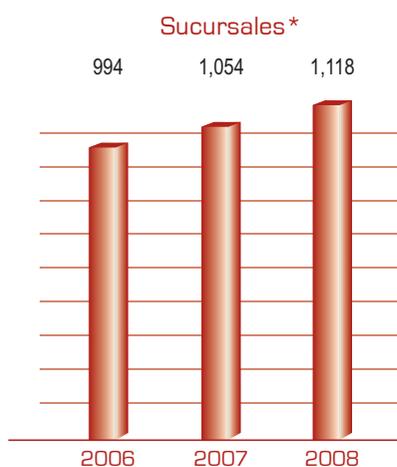
Para 2009, Banorte continuará la expansión de la red de sucursales a un ritmo acorde al entorno económico, buscando elevar su penetración en los mercados altamente bancarizados, enfatizando esfuerzos en las Territoriales de México Norte y México Sur. A la par, y a raíz de la situación económica esperada para el año 2009, Banorte realizará la fusión de algunas sucursales para obtener eficiencias sin dejar de brindar un servicio acorde a los requerimientos de nuestros clientes.

Cajeros automáticos

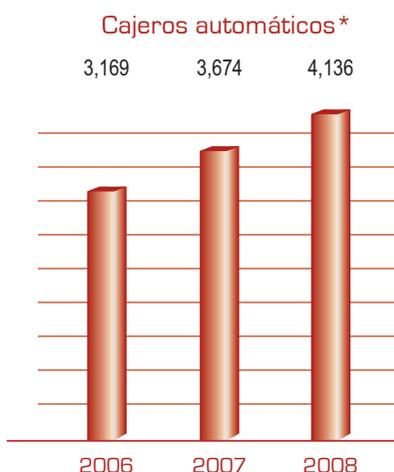
La estrategia de crecimiento en número y calidad de clientes está acompañada de un crecimiento en el número de cajeros automáticos que le brinden soporte a los nómina habientes y en especial a los usuarios de nómina Banorte. A finales de 2008 la red de cajeros automáticos de Banorte está conformada por 4,136 unidades que se vieron incrementadas en más de 450 durante el último año. Adicionalmente, en concordancia con el programa de actualización tecnológica, se modernizaron un gran número de cajeros con equipos más modernos con lo cual el nivel de servicio se incrementó de manera sensible y avanzamos en el fortalecimiento de este canal que opera el 45% de las transacciones del banco.

Call Center Banortel

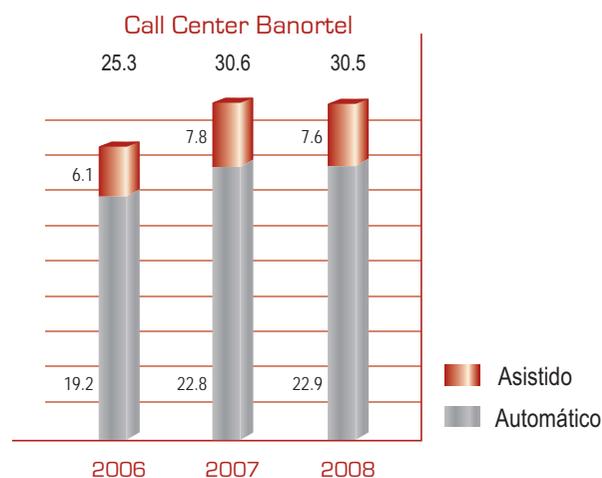
Durante el año 2008 se atendieron 30.5 millones de llamadas de clientes de Banorte, a través de un nuevo modelo que busca una diferenciación de nuestro servicio respecto a la competencia, logrando con ello un beneficio tangible para los clientes al orientar este nuevo esquema a la atención especializada por producto. Cabe señalar también que durante este periodo, se renovó con equipos modernos parte de la plataforma tecnológica utilizada en el Call Center, permitiendo una mejor atención a nuestros clientes.



* Incluye agencias bancarias.



* Cajeros activos.

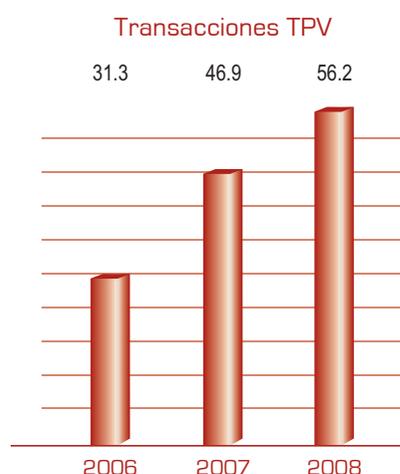


Millones de llamadas.

Negocio Adquirente (Terminales Punto de Venta)

Por medio de este canal brindamos servicio de manera eficiente a nuestra clientela con terminales a través de Internet; asimismo habilitamos a los clientes para que realicen el cobro con tarjeta de crédito en sitio (nacional e internacional, Visa, MasterCard o inclusive American Express) con terminales móviles e inclusive a través de Internet por medio de la solución de comercio electrónico.

Actualmente contamos con 35 mil afiliaciones, a través de las cuales se realizan 56 millones de transacciones anuales, facturando en 2008 un total de \$37,710 millones de pesos.



Millones de transacciones.

Banca por Internet

Banca por Internet Banorte ofrece al cliente la oportunidad de realizar más de cincuenta diferentes tipos de operaciones sin tener que acudir a una sucursal. Actualmente se cuentan casi 300 mil clientes activos en este canal, mismos que realizan un total de 156 millones de operaciones al año con un valor promedio mensual de \$468 mil millones de pesos.

Con el desarrollo del nuevo esquema de comunicación *host-to-host* (Conexión Banorte) a través del cual se conecta el sistema administrativo de la empresa (ERP) directamente a la operación central del banco, se permite la ejecución masiva de operaciones bancarias en menor tiempo, sin intervención humana y todo con el más alto estándar de seguridad que distingue a Banorte. A través de este producto se busca brindar una atención adecuada a grandes empresas, así como a entidades gubernamentales que demandan de una gran cantidad de transacciones con un alto nivel de servicio y seguridad.

Innovación en canales

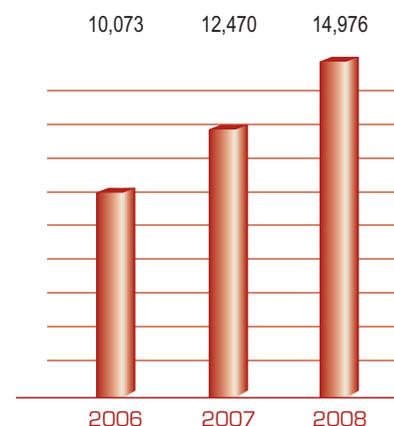
Debido a la importancia de contar con herramientas que ayuden a nuestros clientes a evitar el creciente número de operaciones fraudulentas que se realizan a través de su comercio electrónico, y de acuerdo a la normatividad vigente a nivel nacional que establece que estos reclamos son absorbidos por los comercios afiliados, Banorte implementó 3D Secure (3DS).

3DS es un nuevo servicio que proporciona seguridad adicional cuando se realizan compras por Internet, el cual consiste en el uso de una contraseña asociada a la tarjeta del consumidor (firma electrónica). Bajo la aceptación de las tarjetas VISA y MasterCard, el concepto básico de 3DS es asegurar la validez de la transacción por medio de una autenticación (comprobación) en línea, protegiendo tanto al tarjeta habiente de un futuro fraude, como al comercio de un contra cargo derivado de una transacción fraudulenta.

El principal atributo que tiene este servicio, es el cambio de responsabilidad. Esto significa que si un comercio cuenta con 3DS y la tarjeta del cliente se encuentra o no registrada a Verified by Visa o MasterCard Secure Code, la responsabilidad del quebranto y/o contra cargo, se traslada al banco emisor y no al comercio, de modo que se reducen en gran medida los posibles contra cargos que la empresa pueda recibir.

Con este nuevo servicio, otorgamos mayor seguridad y certidumbre a nuestros clientes, tanto desde el punto de vista adquirente (comercios con cambio de responsabilidad), como desde la posición del emisor.

Transacciones Banorte por Internet



Transacciones del mes de diciembre en miles.

Imagen

Banorte se ha caracterizado siempre por identificar de forma muy específica las necesidades de los mexicanos en los momentos más importantes. El año 2008 es un ejemplo claro de ello: en el portafolio de productos y servicios que Banorte presentó al público encontramos una variedad inteligente que proyecta todo el sentido de respaldo característico de Banorte, tan necesario para los mexicanos en momentos de reto.

“Banorte promueve el ahorro entre las familias mexicanas”.

Dado el contexto económico global, en 2008 el ahorro se convirtió en un tema clave para Banorte por lo que se dio a la tarea de promoverlo de forma importante entre las familias mexicanas, a través de esquemas exitosos como la campaña Vacaciones y la oferta de valor de los productos Pagamás y Ganamás.

Vacaciones, fue lanzada al mercado hacia mediados de 2008 con el claro objetivo de incentivar el ahorro, uniendo esfuerzos e incluyendo, bajo un mismo concepto de comunicación a los productos Suma Ahorro, Enlace Global y Mujer Banorte. La promoción Vacaciones ofrece premios diarios de viajes todo pagado para 4 personas a las playas mexicanas, y está dirigida a clientes que incrementen su saldo mensual o que abran una cuenta de los productos participantes. Los resultados han sido excelentes y han convertido a Vacaciones en una oferta permanente de Banorte para incentivar el ahorro en los mexicanos.

Asimismo, para reforzar el concepto de ahorro, Banorte continuó impulsando la oferta de Pagaré 28 con su promoción de Pagamás, que ofrece un bono de 4 meses de rendimiento adicional por 6 meses

de permanencia. Adicionalmente, se lanzó en el mes de julio la oferta de Ganamás 28, un producto que ofrece una tasa preferencial para clientes que buscan una inversión a un menor plazo. Y en la última parte del año, ante la volatilidad del mercado de inversiones, se lanzó la campaña de Ganamás con plazos de 7, 14 y 28 días, con la intención de capturar el mercado de inversionistas en busca de buenos rendimientos y plazos cortos que aseguren la liquidez de los recursos. Esta oferta de productos ha permitido a Banorte crecer por encima del mercado de plazo e incrementar su participación en el sector.

Banorte también supo encontrar en los momentos de reto que empezamos a ver en 2008, una razón para reconocer y agradecer la voluntad y responsabilidad de los clientes que cumplen con sus compromisos adquiridos. Muestra de ello son: la campaña de Cliente Cumplido y el Programa de Reestructura de Tarjeta de Crédito que se crean y lanzan hacia finales del mismo año en atención al compromiso de estar siempre cerca de sus clientes.

“Banorte apoya y reconoce a los mexicanos que se esfuerzan por cumplir con sus compromisos adquiridos”.

La promoción Cliente Cumplido se perfila como una campaña permanente. Fue lanzada en el último trimestre de 2008 y, a través de ésta, aquellos clientes que mantienen su cuenta de tarjeta de crédito al corriente, obtienen la oportunidad de participar en sorteos mensuales de importantes premios en efectivo.

Además, ante una situación en la que el aumento en la cartera vencida se convertía en un tema clave para todos, Banorte asumió

Invierte tu dinero a la segura con
GANAMÁS+
y obtén una **tasa preferencial a 7, 14 ó 28 días**

O, si lo prefieres, mantenlo 6 meses y recibe un bono de 4 meses más de rendimiento con **PAGAMÁS+***

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

Ahorra y viaja gratis con Banorte

Gana:

- Durante **TODO** el año
- **2 VIAJES** todos los días
- Para **4 PERSONAS**
- **TODO** pagado

Abre una cuenta Suma Ahorro, Enlace Global o Mujer Banorte o incrementa tu saldo y por cada \$1,000 pesos participas en los sorteos quincenales. Puedes ganar una y otra vez.

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

Paga a tiempo tu Tarjeta de Crédito Banorte y gana.

Ahora son **70** premios mensuales de **\$20,000 pesos**

En Banorte premiamos tu puntualidad.

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

el liderazgo necesario como banco mexicano, al ofrecer a sus clientes un programa sin precedentes para reestructurar la deuda de su tarjeta de crédito con excelentes condiciones. El programa de Reestructura de Tarjeta de Crédito, denominado 50/48, ofreció a los usuarios un descuento de hasta 50% en la tasa de interés y plazos de hasta 48 meses para pagar. La respuesta no se hizo esperar y desde el primer día los tarjeta habientes reaccionaron favorablemente a la oferta, presentando índices de eficiencia extraordinarios. Poco tiempo después de su salida al mercado, el programa se reforzó para ser relanzado en enero del año siguiente ante la solicitud casi inmediata de los clientes por extender el plazo de pago hasta 60 meses. Este concepto fue recibido con favorables comentarios por parte de la opinión pública y de las autoridades, situando a Banorte como ejemplo del papel que debe asumir la banca mexicana.

Pero el compromiso de Banorte con México también se refleja en el empeño que pone día a día en ofrecer productos innovadores que apoyen a sectores clave para nuestro país. El Paquete PyMES, Nómina y los productos desarrollados específicamente para dar apoyo al campo nos llenan de orgullo porque atienden estratégicamente las necesidades de sectores que son pilares de nuestra economía.

En 2008 el Paquete PyMES mostró una clara evolución en su posicionamiento y oferta: de una estrategia uniproducto, pasa a una oferta integral, al resolver necesidades de crédito a través de: Crediactivo Empresarial y Comercial; de la nueva Tarjeta de Crédito Empuje Negocios; de bancarización; de tecnología, con BEM (Banorte en su Empresa); Nómina e Inversión. Esta nueva oferta integral se comunicó y promovió masivamente a través de campañas publicitarias y promocionales en todo el territorio nacional, con presencia en más

de 35 plazas, desarrollando eventos con clientes y prospectos para generar posicionamiento y venta de la oferta.

Gracias a su constante innovación y empuje, Banorte logró por segundo año consecutivo el reconocimiento por parte de la Secretaría de Economía como el banco líder en créditos otorgados a PyMES, así como, por vez primera, de Nacional Financiera.



50%
de descuento
en la tasa

Banorte le brinda un fuerte apoyo a todos sus clientes de Tarjeta de Crédito.

y 48 meses para pagar

Llama ahora mismo al **01 800 560 4444** y compruébalo.

CAT 0% informativo.

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

En Banorte apoyamos a las empresas mexicanas para que sigan creciendo.

3 MESES GRATIS
del Paquete PyMES

Promoción Otoño PyMES

Contrata hoy tu Paquete PyMES y comienza a pagar a partir del cuarto mes y obtén:

- Cuenta de cheques Enlace Global
- Nómina Banorte
- Banca por Internet
- Atractivos rendimientos en Inversión Global

Visita cualquiera de las más de 1000 sucursales Banorte y aprovecha las promociones. En Banorte creemos en México porque somos mexicanos.

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

En Banorte creemos en México y apoyamos los proyectos de sus empresas.

FINANCIAMIENTO

Crediactivo Banorte
El crédito que tu empresa requiere para crecer y consolidarse.

- > Financiamiento hasta **13 millones** de pesos
- > Te damos hasta **10 años** para pagar*

Acércate a las más de 1000 sucursales Banorte y solicítalo ya.
www.banorte.com
*Reserva por el crédito que solicitas.

BANORTE
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO



“Banorte siempre se ha caracterizado por apoyar a dos segmentos que son pilares de la economía de nuestro país, las PyMES y el campo”.

El 2008 también fue la gran plataforma de relanzamiento al mercado de Nómina Banorte, como resultado de desarrollos tecnológicos y atributos competitivos que están incluso por arriba de la oferta del sistema financiero mexicano. La visión a largo plazo es posicionar Nómina Banorte como una oferta integral de productos y servicios para la empresa y para el nómina habiente. Para ello, se implementó un agresivo programa promocional continuo y único en el mercado, que premia y reconoce la lealtad de los clientes. Así, en anticipación a las estrategias de comunicación del mercado, se lanzó una importante campaña masiva: “Nómina Banorte duplica tu sueldo durante un año”, con presencia en más de 35 plazas a nivel nacional. Desde el primer mes al aire, en diciembre de 2008, la campaña alcanzó el liderazgo en recordación.

En el sector agropecuario, Banorte mantuvo sus estrategias de comunicación hacia este mercado meta con eventos de promoción en 25 plazas clave con el objetivo de atraer nuevos clientes y fortalecer la lealtad de los actuales. Para ello, por primera ocasión, se realizó una campaña masiva de TV orientada a consolidar el posicionamiento de impulso y apoyo al campo mexicano.

Uno de los enfoques en el conjunto de estrategias de Grupo Financiero Banorte ha apuntado permanentemente a acercarse a todos los mexicanos, estén donde estén. Telecom es un ejemplo. A través de éste, Banorte ha podido llegar a cerca de 500 comunidades donde no hay servicios bancarios y a 500 pequeñas poblaciones donde estos servicios son muy limitados. Recordemos también, que desde

“Banorte tiene como uno de sus principales objetivos, acercarse a todos los mexicanos estén donde estén”.

2006, Banorte se dio a la tarea de ir más allá de nuestras fronteras para materializar el sueño de brindar atención a aquellos mexicanos que viven en los Estados Unidos, consiguiendo ofrecer servicios financieros de alta calidad a través de Inter National Bank.

Eventos especiales

Banorte dio un especial impulso a una activa y cuidadosa selección de eventos, participando en aquellos que por su naturaleza dejan una huella patente en la historia cotidiana de los mexicanos. Banorte refrenda de esta manera, su compromiso y alianza con sus connacionales e ir más allá de sus cualidades como institución financiera, al fomentar la cultura y el desarrollo del país.

La reunión de “Los 300 Líderes más influyentes de México”, es un evento anual, que encabeza el Presidente de la República. Es un foro de alto valor, prestigio y relaciones públicas, en el cual los principales dirigentes de diversos sectores intercambian ideas y marcan directrices para el desarrollo. Banorte está presente en este acto, sin duda uno de los más importantes en su categoría, reconociendo el potencial y el talento que impulsa el desarrollo para lograr un mejor país.

Año con año, Banorte también ha estado presente en la “Cumbre de Negocios”, foro en el que se imparten conferencias a jóvenes líderes empresariales de alto nivel ejecutivo, con la presencia de mandatarios de otros países. En este magno evento de nivel internacional, sobresale la participación de Don Roberto González Barrera, quien como líder de dos grandes firmas, Gruma y Grupo Financiero Banorte, promueve la importancia de mantener e impulsar a las empresas mexicanas para continuar alcanzando importantes logros como empresarios.

Otra importante acción de Banorte a favor del fomento cultural para la sociedad mexicana, consistió en el apoyo para realizar la monumental exposición “Ashes and Snow”, del artista Gregory Colbert, evento promovido por el Gobierno del Distrito Federal. Este proyecto entreteje fotografías, películas, instalaciones artísticas e inclusive, una novela epistolar. Se realizó en una original e imponente estructura montada en la Plaza de la Constitución de la Ciudad de México, estructura que se conoce como el Museo Nómada. La exposición ha sido presenciada por más de nueve millones de espectadores en todo el mundo y, sólo en México, fue recorrida por más de dos millones de visitantes.

De la misma manera, El Banco Fuerte de México, patrocinó otro de los acontecimientos artísticos más destacados del año: el magno concierto realizado en la zona arqueológica de Chichen Itzá, que contó con la presencia del reconocido tenor hispano mexicano Plácido Domingo y la del enorme compositor yucateco, el maestro Armando Manzanero. Con la participación de Banorte en esta gala, se inicia una etapa de apoyo al talento artístico nacional, en especial a aquel que representa la gran riqueza cultural que existe en nuestro país, mostrándolo y llevándolo tanto a los mexicanos, como al mundo.

Reconocimientos

Para Banorte, 2008 también fue un año de celebraciones, ya que todo el trabajo y empeño de su gente ciertamente rindió frutos. Banorte fue galardonado a nivel internacional por diversas instituciones de mucho prestigio en la industria:

- Por cuarta ocasión, Banorte obtiene el premio de The Banker como "El Banco del Año en México 2008".
- Euromoney otorga su reconocimiento a Banorte, como "Mejor Banco en México y en Latinoamérica".
- World Finance le otorga el premio como "Mejor Grupo Financiero en México".

Es así como Banorte refrenda su compromiso con todos los sectores de la población mexicana, para seguir siendo un banco innovador, un banco transparente y un banco para todos.



Productos y Servicios



Banorte es hoy, uno de los bancos líderes en los segmentos hipotecario, comercial, corporativo y gobierno, a través de una atractiva oferta de productos y servicios. Es de destacar que a pesar del endurecimiento en el otorgamiento de crédito a nivel industria, Banorte continúa apoyando a las familias, empresas y entidades gubernamentales con créditos y servicios financieros de vanguardia.

Familias

Crédito Hipotecario.- Banorte se ubica como el segundo banco más importante de acuerdo al número de hipotecas colocadas, ya que prácticamente otorga una de cada cinco generadas por los seis principales bancos del país. Lo anterior se realiza cuidando la calidad de la originación de los créditos así como los niveles de calidad en el servicio, tanto para clientes particulares como para los desarrolladores de vivienda.

Durante 2008, Banorte realizó el lanzamiento de varios productos e innovaciones:

- Inició la oferta de sus nuevos productos Alia2 y Respaldar2, en cofinanciamiento con el Fondo de la Vivienda del ISSSTE, con un valor mínimo de crédito de \$300 mil pesos y plazos de entre 5 y 30 años.
- Lanzó créditos con el apoyo del Seguro Hipotecario Genworth, lo que permitió a los clientes obtener una vivienda, hasta con un 100% de financiamiento.

- Realizó la campaña "Hipoteca que te Regresa el 2%".
- Liberó el esquema de descuento por pago puntual en plazos mayores a 15 y hasta 30 años.

Tarjeta de crédito.- Banorte cuenta con una amplia gama de productos que se vio fortalecida en 2008 con el impulso de nuevos productos para segmentos específicos, como son las tarjetas Platinum y Empuje Negocios. También se complementó la oferta de productos a través de la alianza con American Express a fin de promocionar en forma conjunta la Tarjeta Corporativa.

Cabe resaltar que, con el objetivo de cuidar la calidad de la cartera, hacia finales del año se trabajó en una originación más conservadora y se determinaron criterios más estrictos en las transferencias de saldos y disposiciones de efectivo. Adicionalmente, se llevó a cabo una campaña que ofrece a los clientes alternativas para el pago de saldos con plazos más largos y descuentos en la tasa de interés.

Crédito de Nómina.- Logró un crecimiento del 6% en la colocación de nuevos créditos. El año se caracterizó por la fuerte promoción que se dio a este producto mejorando sus características, tales como: la ampliación del plazo y del número de meses de sueldo a disponer; un proceso de originación más rápido y eficiente; la disponibilidad del crédito de manera ágil y en algunos casos sin tener que ir a la sucursal; adicionalmente se incluyó un seguro de desempleo. De esta manera los clientes de nómina Banorte cuentan con un producto sumamente robusto.

Productos de captación para personas físicas.- En el segmento de personas físicas, Banorte dispone de productos altamente competitivos, ahora con una oferta simplificada pero con una propuesta de alto valor para el cliente. Se promovió el ahorro de las familias mexicanas con el lanzamiento de la campaña "Ahorra y Viaja Gratis con Banorte", rifando 2 viajes diarios a una playa mexicana para clientes que abrieron una cuenta o incrementaron su saldo. Adicionalmente, como resultado de los esfuerzos para aumentar la captación de las personas físicas a través de los productos Enlace Global PF, Suma y Banorte Fácil, durante 2008 se consiguieron 655 mil aperturas de cuentas.

Pagaré.- Banorte continuó ofreciendo el exitoso concepto de Pagamás, que se trata de un premio por invertir a largo plazo mediante un bono especial. Asimismo, promocionó el nuevo Ganamás a 7, 14 y 28 días, dirigido a clientes que desean invertir a un corto plazo y a través del cual pueden obtener una tasa preferencial. Con esta nueva oferta, Banorte se consolida como un banco líder en el mercado de plazo en México.

Empresas

Tarjeta de Crédito Empuje Negocios.- Se integra a la plataforma de servicios integrales para PyMES. Se trata de un producto de crédito para quienes facturen un mínimo de \$25 mil pesos mensuales. Mediante esta tarjeta, las PyMES tendrán acceso a servicios exclusivos que incluyen orientación estratégica en las áreas: legal, fiscal, contable, mercantil, laboral, civil y penal, sin costo y a través de una línea telefónica o por Internet. Asimismo, obtendrán autorización para acceder a una línea de crédito hasta por \$200,000 en un máximo de 72 horas.

Crediativo.- En noviembre de 2008, Banorte fue reconocido por la Secretaría de Economía con el Galardón PyME como el banco que más crédito derramó al amparo del Sistema Nacional de Garantías a las PyMES. Al mes siguiente, diciembre de 2008, recibió por parte de Nacional Financiera el reconocimiento como el Intermediario Líder en la operación del Programa PyME. Ambas distinciones corroboran el liderazgo de Banorte en este segmento. En 2008 la cartera de créditos de las PyMES presentó un crecimiento del 24% respecto al año anterior, alcanzando un saldo al cierre del año de \$18,349 millones de pesos.

Crédito Agropecuario.- Durante 2008 se colocaron \$30,500 millones de pesos en este sector, cantidad 25% superior a la del año previo, de tal forma que Banorte ratifica una vez más su liderazgo en el apoyo al desarrollo del campo mexicano, al impulsar y promover la actividad primaria y la cadena agroalimentaria de más de 180 mil productores que operan alrededor de 765 mil hectáreas.

Enlace Global PM.- Banorte atiende todas las necesidades de las empresas a través de este producto ya que ofrece múltiples atributos y ha demostrado ser exitoso ya que durante el año se realizaron casi 18 mil aperturas. Con el objetivo de hacer más atractivo este producto, a partir de 2008 se cuenta con la opción de dispersar la nómina de hasta 1,200 empleados, todo esto dentro de la misma cuota fija mensual.

Nómina.- En 2008, Banorte impulsó de manera especial los productos de nómina en las empresas, corporativos e instituciones gubernamentales, llevando a cabo importantes mejoras a los productos de dispersión de nóminas, tanto para las empresas como para los trabajadores que reciben su depósito bajo este mecanismo. Estas mejoras a los productos en conjunto con las campañas publicitarias, hicieron de 2008 un año récord para Banorte por el número de empresas que contrataron el servicio.

Gobiernos

Sustentado en la experiencia adquirida durante los últimos años, Banorte continuó profundizando a lo largo de 2008, en la adecuada atención de los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal, logrando un sensible crecimiento en la participación de este importante segmento.

Mediante la tecnología de punta que Banorte ha desarrollado, fue posible su consolidación como uno de los bancos líderes en la satisfacción de las necesidades de servicios bancarios, crediticios y tecnológicos del sector gubernamental a nivel nacional a través de bursatilizaciones de cartera, servicios de nómina, cobranza y factoraje, entre otros.



Recursos Humanos y Tecnológicos

Personal de planta	2006	2007	2008
Sector Banca ⁽¹⁾	13,362	14,211	15,109
Sector Ahorro y Previsión	1,822	2,106	3,837
Sector Bursátil	183	188	195
Sector Entidades Especializadas ⁽²⁾	562	710	742
Remesadora		133	114
GFNorte	15,929	17,348	19,997

(1) En 2006 incluye 326 empleados de INB.

(2) Incluye: Arrendadora y Factor Banorte, Almacenadora Banorte y Créditos Pronegocio.

El equipo humano

En 2008, Banorte mantuvo su posicionamiento como institución financiera de clase mundial, consecuencia del trabajo en equipo y del equipo de trabajo que formamos en Banorte y que siempre nos ha caracterizado. Trabajar juntos y en la misma dirección, es la filosofía que hemos practicado en nuestro Grupo.

Con el propósito de fortalecer los canales de comunicación con el personal, se mejoró la infraestructura tecnológica facilitando la difusión de resultados, estrategias comerciales, actualización de productos, capacitación y gestión de recursos humanos.

En un afán de mantener altos estándares de productividad, eficiencia y satisfacción laboral, se realizan encuestas de clima organizacional para conocer de manera más acertada la percepción de todos los empleados y poder tomar acciones que contribuyan a una mejora continua.

Se implementó el Programa Integral de Formación para sucursales y áreas de negocio, partiendo de una evaluación integral del personal. La evaluación realizada permitió ubicar a los participantes en el plan de formación con el objetivo de focalizar el programa según las necesidades de cada empleado.

Banorte es reconocida como una institución atractiva dentro del mercado laboral, debido a que en forma permanente mantenemos una compensación y un paquete de prestaciones competitivos, que permiten remunerar de forma adecuada a cada una de las casi 20 mil personas que están disponibles para atender los requerimientos de los clientes de Banorte.

Tecnología

El volumen de transacciones operadas por nuestros distintos canales de entrega de servicios se incrementó 13% respecto al año anterior, alcanzando la cifra de 778 millones de transacciones al cierre de 2008 con un nivel de servicio superior a los objetivos acordados con las áreas de negocio.

Se continúa con el programa de inversión en tecnologías y prácticas de monitoreo de la operación que permiten una alta disponibilidad del servicio y a la vez responder con rapidez a cualquier evento relacionado con la operación o seguridad.

La renegociación de contratos con los principales proveedores de tecnología, así como los diferentes esfuerzos de optimización de aplicaciones e infraestructura, han generado eficiencias con las que fue posible absorber nuevas inversiones y parte del crecimiento natural del negocio.



Con el fin de continuar incrementando la eficiencia de Banorte, el área de operaciones aplicó reingenierías a los procesos de negocio más importantes como los relacionados con traslado de valores, operación de tarjeta de crédito, Banca de Empresas y Banca Comercial por mencionar algunos. La aplicación de técnicas de *Lean Banking* ha mejorado la eficiencia de los procesos y soportado el crecimiento en el volumen de transacciones de nuestros clientes.

En lo que respecta a los canales de distribución y servicio, migramos los servicios de Internet a una nueva plataforma tecnológica con mejores capacidades funcionales y mayor escalabilidad para atender la demanda creciente de servicios por medios electrónicos en donde se originan más del 60% de los montos operados anualmente. Asimismo, se renovó la infraestructura tecnológica de Banortel con las tecnologías utilizadas por los mejores centros de contacto a nivel mundial.

En cumplimiento con las disposiciones regulatorias, se llevaron a cabo importantes esfuerzos de adecuación a los sistemas centrales de operación y a los canales de entrega de acuerdo a las reglas establecidas por la "Ley para la Transparencia y el Ordenamiento de los Servicios Financieros" así como por la "Ley del Impuesto a los Depósitos en Efectivo".

De esta manera los clientes de Banorte pueden estar seguros que se utiliza la mejor tecnología en la atención de sus necesidades financieras con el fin de brindarles un servicio a la altura de sus requerimientos.







Funcionarios y Consejeros

DIRECCIONES GENERALES

Alejandro Valenzuela del Río
Dirección General de Grupo Financiero Banorte

Negocio Apoyo

Jesús Oswaldo Garza Martínez Dirección General de Comercial	Sergio García Robles Gil Dirección General de Planeación y Finanzas
Antonio Emilio Ortiz Cobos Dirección General de Empresas	Joaquín López Dóriga López Ostolaza Dirección General de Corporativa
Manuel Sescosse Varela Dirección General de Gobierno	Alma Rosa Moreno Razo Dirección General de Administración
Ricardo Acevedo de Garay Dirección General de Casa de Bolsa	Carla Juan Chelala Dirección General de Mercadotecnia
Luis Fernando Orozco Mancera Dirección General de Recuperación de Activos	Aurora Cervantes Martínez Dirección General de Jurídico
Fernando Solís Soberón Dirección General de Ahorro y Previsión	Román Martínez Méndez Dirección General de Auditoría
Carlos Garza Dirección General de Banorte USA	Gerardo Coindreau Farías Dirección General de Administración de Riesgos
Miguel Javier Huller Grignola Dirección General de Consumo	Prudencio Frigolet Gómez Dirección General de Tecnología y Operaciones

Direcciones Territoriales

Sergio Deschamps Ebergenyi Norte	Alfonso Páez Martínez Centro
Marcelo Guajardo Vizcaya México Sur	Juan Antonio de la Fuente Arredondo Noroeste
Juan Carlos Cuéllar Sánchez México Norte	Alberto Salvador López Peninsular
Juan Manuel Faci Casillas Occidente	Jorge Luis Molina Robles Sur

MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Roberto González Barrera Presidente	Rodolfo Barrera Villarreal Vicepresidente
Aurora Cervantes Martínez Secretario	José Luis Lozano Aguilar Prosecretario

Consejeros Propietarios

Consejeros Suplentes

Roberto González Barrera Patrimonial	Roberto González Moreno Patrimonial
Rodolfo Barrera Villarreal Patrimonial	Jesús L. Barrera Lozano Patrimonial
Bertha González Moreno Patrimonial	Juan González Moreno Patrimonial
José G. Garza Montemayor Patrimonial	Javier Martínez Abrego Patrimonial
David Villarreal Montemayor Patrimonial	Isaac Hamui Mussali Independiente
Magdalena García de Martínez Chavarría Patrimonial	Carlos Chavarría Garza Patrimonial
Francisco Alcalá de León Independiente	Germán Francisco Moreno Pérez Independiente
Eduardo Livas Cantú Relacionado	Alfredo Livas Cantú Relacionado
Eugenio Clariond Reyes-Retana Independiente	Benjamín Clariond Reyes-Retana Independiente
Herminio Blanco Mendoza Independiente	Simón Nizri Cohen Independiente
Manuel Sescosse Varela Relacionado	Alma Rosa Moreno Razo Relacionado
Manuel Aznar Nicolin Independiente	César Verdes Quevedo Independiente
Jacobo Zaidenweber Cvilich Independiente	Isaac Becker Kabacnik Independiente
Alejandro Valenzuela del Río Relacionado	Sergio García Robles Gil Relacionado