

110  Años
 **BANORTE**



GRUPO FINANCIERO
BANORTE

Informe Anual
2009

BANCO MERCANTIL

Misión

- Satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes a través de un servicio personalizado de alta calidad, otorgado con amabilidad y eficiencia.
- Preservar la integridad y calidad de todas nuestras operaciones, especialmente en el manejo de los depósitos y capital de grupo.
- Incrementar los niveles de rendimiento que servirán de respaldo a los depositantes, a los accionistas y como base de reinversión para el Grupo.
- Ser responsables como ciudadanos y como institución; buscar el liderazgo en aquellas comunidades a las que servimos.
- Ser, como empresa, una fuente de trabajo seria y justa, con el objeto de tratar a cada uno de nuestros empleados con el más alto sentido de igualdad y equidad.

Índice

Cifras Sobresalientes 2

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración 6

Mensaje del Director General de Grupo Financiero Banorte 8

Negocios y Resultados 12

Sector Banca

Sector Ahorro y Previsión

Sector Bursátil

Sector Entidades Especializadas

Implementación de la Estrategia 24

Infraestructura

Medios de Entrega

Imagen

Productos y Servicios

Recursos Humanos y Tecnológicos

Funcionarios y Consejeros 40

Estados Financieros Dictaminados 44

Cifras Sobresalientes



Cifras Sobresalientes

Cifras Sobresalientes

GRUPO FINANCIERO BANORTE	2007	2008	2009
Total de activos	287,283	577,025	567,138
Captación	203,307	260,769	274,908
Cartera	196,532	245,246	245,108
Índice de cartera vencida (%)	1.5	2.0	2.5
Cobertura de reservas (%)	130.8	135.2	122.4
Capital contable ⁽¹⁾	32,489	37,802	41,366
Utilidad neta (según participación)	6,810	7,014	5,854
ROE (%)	22.7	19.7	14.9
ROA (%)	2.6	1.9	1.0
Acciones en circulación (miles)	2,018,348	2,014,000	2,017,800
Valor en libros de la acción (pesos)	16.4	18.8	20.5
Utilidad por acción (pesos)	3.4	3.5	2.9
Dividendos por acción (pesos)	0.45	0.47	0.52
Número de sucursales ⁽²⁾	1,053	1,117	1,088
Personal de planta	17,348	19,997	19,311

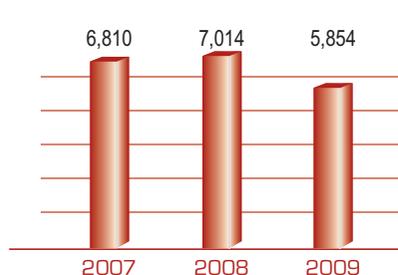
SECTOR BANCA	2007	2008	2009
BANCO MERCANTIL DEL NORTE			
Activo total	274,936	563,111	549,430
Capital contable	30,912	36,042	41,006
Utilidad neta ⁽³⁾	6,151	6,543	5,132

SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN	2007	2008	2009
AFORE BANORTE GENERALI ⁽⁴⁾			
Activo total	1,102	1,218	1,557
Capital contable	963	1,052	1,340
Utilidad neta	165	189	288
PENSIONES BANORTE GENERALI			
Activo total	11,083	14,719	18,212
Capital contable	1,121	985	1,016
Utilidad neta	266	33	31
SEGUROS BANORTE GENERALI			
Activo total	10,864	11,273	12,257
Capital contable	1,827	2,130	2,370
Utilidad neta	334	476	438

SECTOR BURSÁTIL	2007	2008	2009
CASA DE BOLSA			
Activo total	1,260	1,550	5,273
Capital contable	1,016	1,142	1,396
Utilidad neta	284	183	203

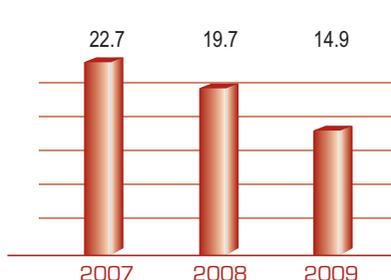
SECTOR ENTIDADES ESPECIALIZADAS	2007	2008	2009
ARRENDADORA Y FACTOR BANORTE			
Activo total	4,821	14,001	13,434
Capital contable	500	1,184	1,486
Utilidad neta	140	313	403
FACTOR BANORTE ⁽⁵⁾			
Activo total	7,626		
Capital contable	491		
Utilidad neta	107		
ALMACENADORA BANORTE			
Activo total	140	318	211
Capital contable	101	122	144
Utilidad neta	15	23	22
CRÉDITOS PRONEGOCIO ⁽⁶⁾			
Activo total	653	433	
Capital contable	51	48	
Utilidad neta	(30)	(120)	

UTILIDAD GFNORTE



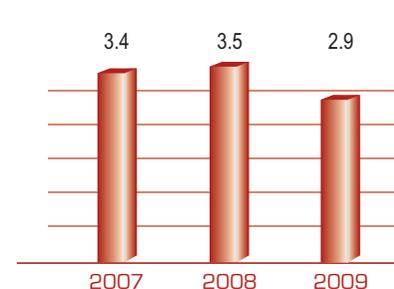
Millones de pesos.

ROE GFNORTE



Capital contable promedio sin interés minoritario.

UTILIDAD POR ACCIÓN



Pesos.

	Utilidad mayoritaria 2009	Participación accionaria GFNorte
SECTOR BANCA	\$4,786	92.72%
CASA DE BOLSA	\$203	100%
AHORRO Y PREVISIÓN	\$380	
Afore Banorte Generali ⁽⁵⁾	\$141	51%
Seguros Banorte Generali	\$224	51%
Pensiones Banorte Generali	\$16	51%
ENTIDADES ESPECIALIZADAS	\$440	
Arrendadora y Factor Banorte	\$403	100%
Almacenadora Banorte	\$22	100%
Créditos Pronegocio	\$15	100%
TENEDORA	\$45	100%
TOTAL	\$5,854	

Millones de pesos.

(1) Sin interés minoritario.

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

(3) Incluye participación mayoritaria de Afore y de Banorte USA.

(4) Subsidiaria de Banco Mercantil del Norte.

(5) A partir del 31 de enero de 2008 se fusionó con Arrendadora Banorte.

(6) A partir del 31 de agosto de 2009 se fusionó a Banco Mercantil del Norte.

Mensaje del Presidente del Consejo de Administración



El año 2009 fue sin duda el más complicado en la historia económica de las últimas décadas en mi experiencia. Iniciamos el año sumergidos en la crisis financiera y bancaria internacional más severa de que se tenga registro desde la Gran Depresión. El tamaño de la intervención de los gobiernos para apuntalar el sistema financiero no tiene precedente. Los estímulos fiscales y monetarios instrumentados conjuntamente por las autoridades de la mayoría de los países del mundo y de los organismos internacionales, para evitar que la recesión se convirtiera en una depresión están marcando un parteaguas en la era moderna. Sin embargo, el relajamiento monetario cuantitativo ha dejado muchas dudas sobre el impacto inflacionario de largo plazo y las burbujas que pudieran generar en los precios de los activos en diversos mercados, aunque dada la severidad de la crisis económica, no se vislumbra otra alternativa viable a esta situación.

Es probable que el motor de la economía mundial sean los países emergentes grandes, pero será difícil tener una tasa de crecimiento sostenible de largo plazo en la economía mundial sin un mayor dinamismo en las economías de los países desarrollados, en especial Europa y Japón.

Por ello, prevalecen dudas sobre la sostenibilidad de esta recuperación debido a que algunas de las economías del mundo muestran una posición fiscal preocupante y niveles de endeudamiento muy elevados. Sin embargo, hay factores y hechos que muestran una tendencia a mejorar:

1. Las medidas adoptadas hasta ahora han conseguido su propósito inmediato de contener la severidad de la crisis y buscar progresivamente una recuperación en la actividad económica.

En los Estados Unidos, esto permitió que en el cuarto trimestre de 2009 se registrara una tasa de crecimiento económico anualizada de 5.6%, la más elevada en varios años.

2. En cuanto a las materias primas, hubo una clara recuperación de sus precios durante 2009 derivado de la demanda proveniente de los países asiáticos y particularmente China, la economía con mayor dinamismo durante ya más de una década; así como por la recuperación económica en los Estados Unidos.

3. Por su parte, Brasil continuó siendo el principal foco de atención de la región. Su economía sorprendió por la rapidez con la que sorteó la crisis y por su creciente influencia en los temas económicos mundiales.

En el entorno geopolítico mundial, 2009 también fue un año de muchas tensiones. Muchos de los temas relevantes que estaban pendientes en la agenda internacional continúan vigentes, y en algunos casos se han complicado aún más, tal es el caso de la guerra en Afganistán o las tensiones con Irán. Asimismo, otros problemas, como la reconstrucción de Haití y más recientemente Chile tras los devastadores terremotos que sacudieron a esos países.

Durante 2009, los eventos registrados en nuestro país mostraron que México tuvo fortaleza para hacer frente a retos de enorme magnitud. Cuatro eventos marcaron el rumbo del país: los problemas de inseguridad, la epidemia de influenza AH1N1, la grave recesión económica mundial y la severa sequía que aquejó al país.

La estrategia emprendida por el gobierno para combatir la inseguridad que afecta a la sociedad mexicana es valiente y permitirá progresivamente un mejor futuro para generaciones venideras. Por otro lado, ante la incertidumbre sobre el impacto de la epidemia de influenza, las autoridades adoptaron de manera muy responsable una serie de medidas que resultaron ser las adecuadas, y la reacción de los mexicanos fue ejemplar.

En 2009, México registró la contracción económica más significativa de las últimas décadas con una caída del Producto Interno Bruto del 6.5%, lo que generó una elevada tasa de desempleo. A diferencia de otras crisis, en esta ocasión la desaceleración fue a causa de factores externos. A pesar de este entorno tan adverso, en la segunda mitad del año comenzamos a ver una recuperación en la actividad manufacturera y las exportaciones, lo cual nos permite ser optimistas sobre las expectativas para el futuro.

Dentro de este contexto, el desempeño de Banorte durante 2009 fue satisfactorio considerando el difícil entorno que enfrentaron la mayoría de las instituciones financieras del mundo. A pesar de ello, el retorno sobre capital del grupo se ubicó en un 15%, y la utilidad

generada fue de \$5,854 millones de pesos, consolidando su posición y solidez dentro del mercado financiero mexicano.

Durante el año, el grupo continuó realizando importantes esfuerzos para fortalecerse. Limpiamos cartera vencida, se reestructuraron créditos para clientes que enfrentaron una situación adversa, se aumentaron las reservas en aquellos créditos con un mayor nivel de riesgo, se elevaron los índices de capitalización a 16.8% y se mejoraron las fuentes de fondeo de la cartera mediante estrategias para elevar la captación.

Finalmente, quiero aprovechar la oportunidad para agradecer reiteradamente a nuestros clientes, empleados, consejeros y accionistas por su confianza y compromiso.



Roberto González Barrera
Presidente del Consejo de Administración
de Grupo Financiero Banorte

Mensaje del Director General de Grupo Financiero Banorte



En el año 2009 México sufrió la contracción económica más severa que hemos visto desde la Gran Depresión de los años treinta, con una caída del 6.5% en el Producto Interno Bruto. También se registró un proceso de desapalancamiento financiero a nivel global como resultado de la crisis hipotecaria en los Estados Unidos, impactando el crecimiento de la mayoría de las economías del mundo. A pesar del rescate de muchas instituciones financieras por parte de sus gobiernos y las medidas extraordinarias de estímulo fiscal adoptadas para evitar un colapso financiero y económico, el proceso de recuperación será gradual y tomará varios años reparar las finanzas de las familias y las empresas.

La economía mexicana se vio severamente afectada a pesar de sus fundamentales económicos sólidos, ya que se conjugaron una serie de eventos que desataron una tormenta perfecta durante el 2009. En primer lugar, la crisis que experimentaron a finales de 2008 las principales instituciones financieras del mundo afectó los canales de financiamiento, limitando el acceso al crédito. Se observó una inusitada volatilidad en los mercados como consecuencia de la desconfianza que generó el choque financiero y cambiario. En segundo lugar, la influenza paralizó la economía mexicana durante prácticamente un mes, afectando seriamente a la planta productiva, el comercio, el transporte, el turismo, los servicios, las PyMES, entre otros. En tercer lugar, las sequías registradas particularmente en la cosecha de verano afectaron al sector agropecuario del país. La suma de todos estos choques, aunado a la contracción de las exportaciones particularmente hacia los Estados Unidos, impactó el empleo, el consumo y la inversión.

Como respuesta a esta inédita situación, las autoridades del país implementaron una serie de programas y medidas. Banco de México relajó su política monetaria, bajando la tasa de fondeo a niveles históricos, siguiendo así la postura que otros bancos centrales del mundo se vieron obligados a adoptar. Asimismo, junto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se pusieron en marcha medidas para reactivar la liquidez y reducir la volatilidad en los mercados financieros. El Gobierno Federal también instrumentó una serie de estímulos fiscales y apoyos sectoriales a través de la banca de desarrollo para reactivar la inversión y mantener la disponibilidad del financiamiento a las empresas.

En lo que respecta al sistema financiero mexicano, las reformas y ajustes realizados como consecuencia de la crisis de 1995, orientados a consolidar fundamentales sólidos y mejores prácticas, permitieron a la banca mexicana sortear la crisis sin necesidad de una intervención gubernamental, los factores principales que ayudaron a superar la compleja situación fue que los bancos mexicanos contaran con un alto nivel de capitalización y liquidez, un nivel de apalancamiento conservador y una fuente de fondeo estable. Aunado a todo lo anterior, la exposición a activos tóxicos de Estados Unidos y otros países desarrollados era nula. Todo esto conllevó que a diferencia de otras épocas, la banca mexicana pudiera mantenerse activa y de hecho fue un actor relevante para atenuar los problemas generados por la crisis, especialmente mediante los programas de reestructuración de créditos que fueron implementados de manera proactiva durante todo el año.

Los problemas económicos antes descritos limitaron la capacidad de crecimiento de las distintas áreas de negocio. Asimismo, las tasas de interés de mercado tuvieron una pronunciada tendencia a la baja, pasando la tasa de referencia de Banxico de 8.25% en enero de 2009 a 4.50% para finales de 2009, impactando fuertemente el margen financiero especialmente porque la demanda crediticia se contrajo. Por otro lado, las autoridades financieras instrumentaron una serie de medidas regulatorias en materia de provisiones y comisiones para la tarjeta de crédito que si bien fortalecerán a la banca en el mediano plazo, implicaron un costo relevante en un entorno económico difícil. Finalmente, los problemas de calidad de activos que comenzaron a finales de 2007, se agudizaron en 2009. La cartera vencida en los segmentos de consumo, hipotecario y comercial aumentó los costos crediticios provocando un nivel de castigos de cartera sin precedente para Banorte.

A pesar de este contexto adverso, los resultados registrados por Grupo Financiero Banorte durante 2009 fueron alentadores.

La utilidad acumulada durante el año por el grupo financiero fue de \$5,854 millones de pesos, menor en un 17% con respecto a la utilidad de 2008. Ésta se vio afectada por un entorno de tasas de interés a la baja y mayores provisiones crediticias por el deterioro en la cartera. Es de resaltar que la utilidad neta solamente registró una caída

secuencial entre el primer y segundo trimestre del año, y a partir de ese momento tuvo incrementos trimestrales del 9% entre el 2T09 y 3T09 y del 5% entre el 3T09 y 4T09. En este sentido, la utilidad neta del cuarto trimestre ascendió a \$1,502 millones de pesos, 18% mayor respecto al 4T08.

Durante 2009, el retorno sobre capital (ROE) del grupo se ubicó en 15%, menor al 19.7% registrado en 2008, mientras que el retorno sobre activos (ROA) ascendió a 1%.

Por su parte, y a pesar de la fuerte caída en las tasas de interés de mercado y la disminución en la colocación de cartera crediticia, el margen financiero aumentó un 3% durante 2009 respecto al año anterior, ubicándose en \$23,183 millones de pesos. Esto se debió principalmente a un menor costo de fondeo derivado del buen desempeño de la captación tradicional que creció 9% en el año, impulsada por un aumento del 7% en los depósitos a la vista y del 13% en los depósitos a plazo en ventanilla, permitiendo así aumentar significativamente la participación de mercado de Banorte en este rubro.

Al cierre de diciembre de 2009, la cartera de crédito vigente disminuyó 1% respecto al mismo periodo del año previo. El crédito a gobiernos, principal motor de la cartera crediticia durante el año, aumentó un 44%, para situarse en \$38,993 millones al cierre de diciembre de 2009. El crédito comercial alcanzó un saldo de \$84,118 millones, inferior en un 9% al monto registrado un año antes, mientras que la cartera corporativa disminuyó un 11% en el año para ubicarse en \$40,245 millones. Es importante destacar que la caída en la cartera comercial y corporativa se debió principalmente a prepagos recibidos durante el año por parte de algunos clientes, así como por la decisión del banco de reducir concentraciones en sectores que representaban un alto potencial de riesgo.

Los créditos al consumo se mantuvieron en el mismo nivel de 2008, impulsados por la cartera hipotecaria que contrarrestó una caída en los demás rubros. El crédito a la vivienda finalizó 2009 con un saldo de \$49,221 millones, 8% superior respecto a 2008, con lo cual Banorte se consolida como uno de los bancos más importantes en el país en el segmento hipotecario. La cartera automotriz cayó

2% por el menor nivel de ventas de autos registrado durante el año, mientras que credinómina disminuyó un 3% derivado de la amortización del rubro de crédito personal; y tarjeta de crédito se contrajo prácticamente un 22% como consecuencia, tanto de las políticas más restrictivas del banco en este segmento, como de una menor demanda por este producto.

El índice de cartera vencida aumentó a 2.5%. A pesar de ello, se ubicó como uno de los más bajos del sistema financiero mexicano. Asimismo, el punto más elevado de este indicador fue durante el segundo trimestre de 2009, y a partir de ese trimestre la mayoría de los segmentos mostraron mejoría; tarjeta de crédito no fue la excepción. El saldo de cartera vencida al final del año fue de \$6,154 millones, mientras que la cobertura de reservas a cartera vencida del grupo fue de 122%.

El índice de eficiencia se situó en 53% durante 2009 con un incremento moderado respecto al registrado en 2008, aunque en forma comparable al incorporar la PTU a las cifras de 2008 conforme a los cambios en los criterios contables vigentes a partir de abril de 2009, muestra una pequeña mejoría. El gasto no financiero creció 8% durante el año y 2% en términos comparables, inferior al 3.6% de inflación, lo que refleja los esfuerzos realizados por Banorte para racionalizar su gasto.

Los resultados presentados por las subsidiarias del grupo financiero fueron positivos considerando el difícil entorno. La contribución a utilidades por parte del sector de Ahorro y Previsión, integrado por Afore, Seguros y Pensiones, fue de \$380 millones, 8% mayor respecto a 2008. El Sector Auxiliares de Crédito, conformado por Arrendadora y Factor, así como por la Almacenedora, registró una utilidad de \$425 millones durante el año, un aumento de 27% respecto a 2008. Finalmente, el Sector Bursátil acumuló utilidades por \$203 millones en 2009, 11% mayores que el año previo.

Durante el transcurso del año se registraron una serie de eventos positivos que apoyaron la buena marcha del negocio y que permitirán construir en bases más sólidas la plataforma de crecimiento futuro de Banorte.

Mensaje del Director General

de Grupo Financiero Banorte

En primer lugar, concretamos la inversión de USD 150 millones por parte de la Corporación Financiera Internacional (IFC), miembro del Banco Mundial, en el capital de Banco Mercantil del Norte. Esto nos permitió emitir una señal de confianza sobre la situación financiera de la institución. Asimismo, apuntaló los niveles de capitalización del banco, permitiéndonos concluir 2009 como una de las instituciones mejor capitalizadas del sistema financiero mexicano.

Esta sociedad también dará acceso a Banorte a la experiencia del IFC en el desarrollo de prácticas corporativas y modelos de responsabilidad social y medio ambiente, y permitirá colaborar en programas de expansión en sectores con alto potencial para impulsar el desarrollo social y económico sustentable en México. Asimismo, y como muestra de la solidez financiera de Banorte, se prepagó deuda subordinada que fue emitida en los mercados internacionales en 2003 por un monto de USD 300 millones, a pesar de que muchas instituciones financieras del mundo optaron en esas circunstancias por no ejercer esta opción para cuidar sus niveles de liquidez.

Por otro lado, aumentamos nuestra participación en el negocio de las Afores mediante adquisiciones estratégicas. Durante el segundo trimestre del año, adquirimos la cartera de Afore IXE y Afore Ahorra Ahora, y en el cuarto trimestre concretamos la adquisición de los activos de Afore Argos. Así logramos la cuarta posición de mercado en términos del número de afiliados del sistema de ahorro para el retiro.

Continuamos innovando con una mayor variedad de productos y servicios. Introdujimos al mercado la Cuenta Fuerte, el primer producto de ahorro que ofrece 6 distintos productos y servicios bajo un solo contrato. Lanzamos al mercado la Hipoteca de Aniversario, un producto adecuado a las necesidades de los clientes que buscan adquirir su primera vivienda con las condiciones más competitivas en el mercado. Fuimos pioneros en México al introducir la primera herramienta de Banca Móvil que funciona con todos los operadores de servicio de telefonía celular. Banorte se convirtió también en el primer banco que recibió autorización por parte de la CNBV para operar como banca de corresponsalía, para ofrecer conjuntamente con Telecom-Telégrafos servicios financieros a nivel nacional en zonas de poca o nula presencia bancaria.

Durante el segundo trimestre de 2009, y con la finalidad de ampliar nuestra presencia en el mercado de servicios financieros para nuestros clientes con necesidades financieras en ambos lados

de la frontera, se concluyó la adquisición del 30% restante de las acciones de Inter National Bank. Esta transacción, a pesar de la difícil situación que enfrenta la economía estadounidense, permitirá contar con una plataforma de crecimiento dentro de ese importante mercado en los Estados Unidos de Norteamérica. Asimismo, y con la finalidad de fortalecer la posición financiera de INB y enfrentar el deterioro en la cartera derivado del entorno tan complejo que enfrentan los bancos de ese país, Banorte inyectó –a ese banco– USD 30 millones de capital elevando el índice de capitalización a 17.4% hacia finales de 2009 y mejorando sus razones de apalancamiento por arriba de lo requerido por las autoridades estadounidenses. Otro evento de importancia para INB durante 2009 fue el inicio de un acuerdo formal con la Oficina del Contralor de la Moneda, el organismo que regula a ese banco. La implementación de las recomendaciones del regulador estadounidense permitirá fortalecer los procesos de originación, de seguimiento de crédito, los sistemas de administración de riesgo de la cartera y mejor gobierno corporativo en esa institución.

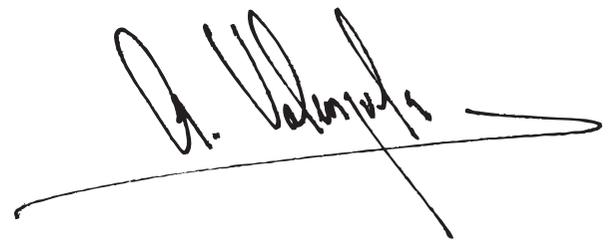
El año que concluye también fue muy importante para ampliar los horizontes de la acción de Grupo Financiero Banorte. En el mes de junio se lanzó un programa patrocinado nivel 1 de ADR's en los Estados Unidos con el Ticker GBOOY. También logramos que las acciones ordinarias de GFNorte se incorporaran a la negociación en el Mercado de Valores Latinoamericanos de la Bolsa de Madrid a través del índice "LATIBEX" con el Ticker XNOR. Estas dos iniciativas buscan diversificar nuestra base de inversionistas, ofreciéndoles opciones de inversión en las acciones del grupo tanto en dólares, como en euros.

Todo lo anterior permitió que Grupo Financiero Banorte pasara en 2009 de ser el quinto al tercer banco más importante del sistema financiero mexicano medido en términos de captación de recursos y colocación de cartera de crédito de acuerdo con la información de la CNBV. Este hecho es de suma relevancia en un año tan especial para Banorte, ya que en 2009 celebramos 110 años de servir a los mexicanos.

Este compromiso de buscar mejorar el servicio y calidad de nuestros productos, nos ha llevado a ser reconocidos con prestigiados premios como "Mejor Grupo Financiero 2009 en México" por World Finance y por cuarta ocasión en los últimos cinco años como "El Banco del Año en México 2009" por el Grupo Financial Times, a través de su publicación especializada "The Banker".

Durante 2009, el Consejo de Administración aprobó el pago de dividendos en efectivo por un total de \$0.52 pesos por acción en tres desembolsos durante 2009 y 2010, pagaderos una vez que sean decretados por las Asambleas de Accionistas correspondientes. Este pago equivale al 15% de la utilidad neta recurrente registrada en 2008, lo cual demuestra el compromiso que Banorte mantiene con sus accionistas.

Por último, quisiera expresar nuestro profundo agradecimiento a nuestros más de 15 millones de clientes por su confianza en esta gran institución. También quisiera agradecer a nuestros casi 20 mil compañeros de trabajo por su esfuerzo y dedicación para que Banorte se supere día con día, así como a nuestros accionistas y consejeros por su invaluable apoyo en aras de consolidar a Banorte como El Banco Fuerte de México.



Alejandro Valenzuela
Director General de Grupo Financiero Banorte

Negocios y Resultados



Negocios y Resultados

Sector Banca

2009 fue un año difícil para la economía internacional, contexto del que nuestro país no quedó exento. Así, el sector financiero nacional se caracterizó por una caída generalizada en la demanda de productos y servicios bancarios. A pesar de este entorno adverso, Banorte logró crecer y fortalecer su solidez financiera, al mejorar en diversos indicadores.

Uno de los factores relevantes que contribuyó a conseguir resultados positivos fue que en Banorte las decisiones se toman en México de manera ágil y con un amplio conocimiento del mercado. De esta manera, Grupo Financiero Banorte consiguió remontar las adversidades de la economía e hizo de 2009 un buen ejercicio, al alcanzar una utilidad neta acumulada de \$5,854 millones de pesos, un ROE de 14.9% y un índice de capitalización de 16.8%.

Los logros de nuestra institución, le merecieron el reconocimiento de “El Banco del Año en México 2009” por parte del Grupo Financial Times a través de su publicación especializada The Banker, al destacar nuestra innovación, capacidad de servicio al cliente, la prudencia en la toma de riesgos y adecuado manejo.

Procedamos entonces a revisar el informe de los resultados obtenidos por cada uno de los sectores que integran Grupo Financiero Banorte.



Resultados

La utilidad acumulada en el año 2009 para el Sector Banca (al 100%, incluyendo la Afore por método de participación) alcanzó los \$5,117 millones, 22% por debajo del año anterior, como efecto de un menor crecimiento en el margen financiero originado por la baja de tasas de interés, así como por el aumento en las provisiones crediticias y del gasto no financiero.

El margen financiero aumentó 3% en el año, impulsado por un menor costo de fondeo ante el crecimiento del 7% en la captación vista. Este factor contrarrestó la caída en los ingresos por intereses, originada en la disminución de las tasas de mercado. De esta forma, se consiguió un margen de interés neto (MIN) de 4.2% al cierre del año.

Los ingresos no financieros se ubicaron en \$7,181 millones de pesos, 10% superiores a los obtenidos en 2008. Este crecimiento fue impulsado, por un lado, con la obtención de mayores ingresos por intermediación y, por otro, con la reclasificación de ingresos por recuperaciones de cartera propia —anteriormente castigada en la cuenta “Otros ingresos y egresos de la operación”— conforme a las nuevas disposiciones contables vigentes a partir de abril de 2009.

El gasto no financiero creció 9% respecto a 2008 debido principalmente a la reclasificación contable de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) como gasto, reclasificación derivada también de la aplicación de los criterios contables vigentes a partir de abril de 2009, a lo que se sumó el incremento en los gastos de personal, mayores honorarios pagados y aportaciones al IPAB.

El índice de eficiencia aumentó ligeramente en el periodo, al pasar de 50% en 2008 a 52% en 2009, originado principalmente por la reclasificación de la PTU. Al excluir este impacto, el índice de eficiencia se ubicó en 50% durante 2009, es decir, al mismo nivel que en 2008.

Captación

En 2009 la Dirección General del grupo enfocó la estrategia de servicio en la Visión Cliente cuyo objetivo es ofrecer servicios de calidad que agreguen valor hacia los clientes al satisfacer sus necesidades financieras de manera integral. Esta estrategia se ve reflejada en distintos aspectos del negocio bancario tales como captación, cartera, servicios y medios de entrega. De esta manera, presentamos a nuestros clientes productos y servicios innovadores a través de los cuales mejoró la captación integral, misma que cerró el año con más de \$275 mil millones de pesos, saldo 5% superior al registrado en 2008. La captación fue impulsada de manera

importante por el crecimiento del 13% de los depósitos a plazo como resultado de la exitosa campaña para colocar los pagarés que se promueven en las sucursales y del aumento en la captación plazo de Inter National Bank como parte de los programas para referir clientes de Banorte a esa subsidiaria.

La captación vista creció 7%, debido al incremento del 6% en los depósitos vista sin intereses, derivado del aumento registrado en los saldos de cuentas Mujer Banorte y Enlace Global Personas Físicas.

Se suma a lo anterior, el crecimiento del 8% en los depósitos vista con intereses ante los importantes crecimientos en los saldos de las cuentas Banorte Fácil, Sumanómina, Suma, Inversión Vista, Enlace Personas Físicas e Inversión Global Personas Morales.

Los depósitos en mesa de dinero, disminuyeron en el año un 8%, lo que se explica por la caída de los saldos manejados por clientes comerciales, municipales y de Casa de Bolsa.

Al cierre de 2009, el total de recursos en administración alcanzó los \$431,906 millones de pesos, importe 6% superior al logrado en el año anterior.

Gracias a los esfuerzos por aumentar los saldos de captación, Banorte logró posicionarse como el tercer banco más importante del sistema financiero —en términos de captación vista más plazo— con una participación del 11.4% según cifras oficiales de la CNBV. En el ejercicio 2008, Banorte se ubicaba en el lugar número cinco.

Captación de recursos	Dic' 07	Dic' 08	Dic' 09
Depósitos a la vista – sin intereses	43,803	57,876	61,611
Depósitos a la vista – con intereses ⁽¹⁾	67,303	70,481	75,977
Depósitos a la vista ⁽²⁾	111,106	128,357	137,588
Depósitos a plazo – ventanilla	63,639	75,085	84,808
Captación tradicional	174,745	203,442	222,396
Mesa de dinero ⁽³⁾	28,780	57,454	52,646
Captación integral	203,525	260,896	275,042
Depósitos por cuenta de terceros	136,988	144,916	156,864
Total de recursos en administración	340,513	405,812	431,906

Millones de pesos.

(1) Incluye tarjetas de débito.

(2) Se excluyen las cuentas de cheques del IPAB donde se deposita la cobranza en efectivo de las carteras administradas provenientes de Banpais y Bancen.

Los saldos de dichas cuentas al 2007, 2008 y al 2009 fueron de \$9 millones, \$14 millones y \$20 millones, respectivamente.

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



Cartera de crédito

Ante la desaceleración del crédito a nivel industria presentada en el año 2009, Banorte implementó programas de reestructuración de créditos de manera proactiva y orientó su atención a sectores que representan una adecuada rentabilidad ajustada por riesgo y un menor consumo de capital.

Destaca también que 2009 se caracterizó por prepagos de algunos clientes corporativos y comerciales así como por políticas de originación más cautelosas implementadas por la mayoría de las instituciones financieras. Por consiguiente, la cartera vigente total del Sector Banca decreció 1%, al pasar de \$231 mil millones en 2008 a \$228 mil millones en 2009 (excluyendo la cartera propia administrada por Banca de Recuperación). Aunque el saldo disminuyó ligeramente, su composición se muestra diferente a la de 2008, ya que mientras la cartera comercial, corporativa y de tarjeta de crédito se redujo, la hipotecaria y de gobierno aumentó de manera relevante.

Gracias a los esfuerzos de la red de sucursales y de las bancas especializadas, así como al conocimiento adecuado de las necesidades de los clientes, Banorte pudo aprovechar las oportunidades de mercado que se presentaron durante el año. Algunas de éstas provinieron de una menor presencia de los competidores en varios segmentos, lo que llevó a Banorte a mantenerse en el cuarto lugar del mercado en cartera vigente con una participación del 10.9%.

Al cierre de 2009, el índice de cartera vencida del Sector Banca se ubicó en 2.6% que compara favorablemente con el 3.1% mostrado por el mercado.

Familias

El crédito a las familias mexicanas se mantuvo prácticamente en el mismo nivel que en el año 2008. Sin embargo, la conformación fue diferente al observarse una reducción en los saldos de tarjeta de crédito que se compensó con un aumento en la cartera hipotecaria.

Durante 2009, Banorte realizó ajustes en los modelos de evaluación crediticia con el fin de contener el riesgo, por lo que la colocación de nuevos créditos fue menor que el año pasado pero con mayor calidad.

- El saldo de la cartera hipotecaria aumentó 8% gracias a la colocación de casi 12 mil nuevos créditos. Cabe destacar que Banorte es uno de los principales promotores de créditos hipotecarios en el mercado y continúa su consolidación como uno de los bancos más importantes del país en este producto.

- La colocación de nuevas tarjetas de crédito se redujo sustancialmente debido a un menor apetito de parte del mercado aunado a políticas de originación más estrictas con el fin de cuidar la calidad de los activos. Lo anterior dio como resultado que los saldos de la cartera fueran menores en 22% a los del año precedente.
- Una menor demanda crediticia derivada de la caída en el empleo, especialmente durante la primera mitad del año, propició que los créditos de nómina y personal cerraran con un decremento del 3%. Sin embargo Banorte promovió y fortaleció los productos de nómina a fin de hacerlos competitivos, lo que facilitó que la producción de nuevos créditos en esta categoría resultara 20% superior a la de 2008.
- La cartera automotriz decreció 2%. Esta disminución es mínima si consideramos la caída del mercado de autos nuevos. Banorte actuó con decisión en el otorgamiento de créditos de auto en segmentos específicos con lo que logró mantener una cartera sana.

Empresas

Banorte apoyó de manera firme al sector empresarial de México. Durante el 2009 se reestructuraron los créditos de miles de empresas con mejores condiciones y plazos, mientras que a muchas otras se les otorgaron créditos en términos competitivos que les permitieron continuar operando.

Es importante comentar que en Banorte, la cartera de crédito para empresas se encuentra diversificada por sectores y regiones, lo que se traduce en una baja concentración. Las 20 principales empresas acreditadas por Banorte en 2009 representan el 14% de la cartera total del banco, lo que compara favorablemente con el 20% del año anterior.

El apoyo de Banorte a las PyMES en 2009 se caracterizó por una activa reestructuración de créditos y, en menor medida, por nueva colocación, como resultado de la contracción en la demanda. De esta manera, el saldo de la cartera comercial decreció 10% durante el año.

Los créditos a corporativos disminuyeron 13%, debido principalmente a los prepagos recibidos y a una menor demanda crediticia ante el difícil entorno económico que se registró durante el año.

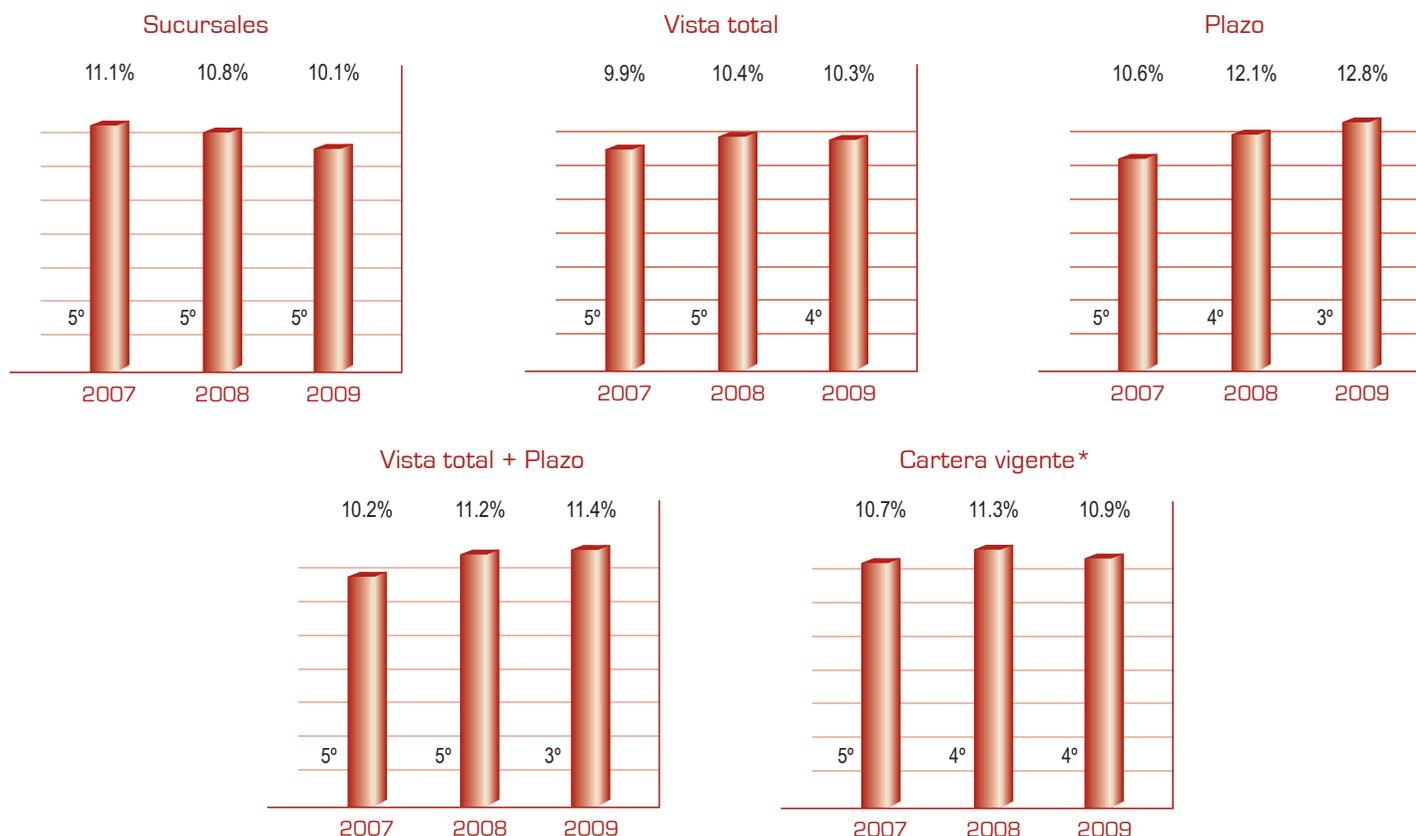
Gobiernos

El apoyo de Banorte al desarrollo de México se puso de manifiesto con el reforzamiento de la estructura de ejecutivos especializados en este sector, aunado con el diseño de productos y servicios integrales de acuerdo a sus necesidades financieras. Esta política ha permitido establecer relaciones bancarias con importantes gobiernos estatales y municipales, con los que participamos en créditos directos y estructurados para financiar las necesidades de inversión. Como resultado de lo anterior, el 2009 fue un año de consolidación donde la cartera de este sector creció 45%.

Cartera de crédito	Dic' 07	Dic' 08	Dic' 09
Hipotecario	36,096	45,499	49,221
Auto	7,224	7,589	7,424
Tarjeta	13,882	15,067	11,801
Credinómina	6,113	6,707	6,479
Consumo	63,315	74,863	74,924
Comercial	63,448	80,170	72,219
Corporativo	39,681	48,597	42,037
Gobierno	17,948	26,977	38,982
Cartera vigente	184,391	230,607	228,162
Banca de recuperación	1,147	794	666
Cartera vencida	2,744	4,836	6,051
Cartera total	188,282	236,237	234,879
% Cartera vencida	1.5%	2.0%	2.6%

Millones de pesos.

Participación de mercado



Fuente: CNBV (Estados Financieros consolidados con Fideicomisos Udís).
* Incluye la SOFOM de tarjeta de crédito de Banamex, Santander e Ixe.

Recuperación de Activos

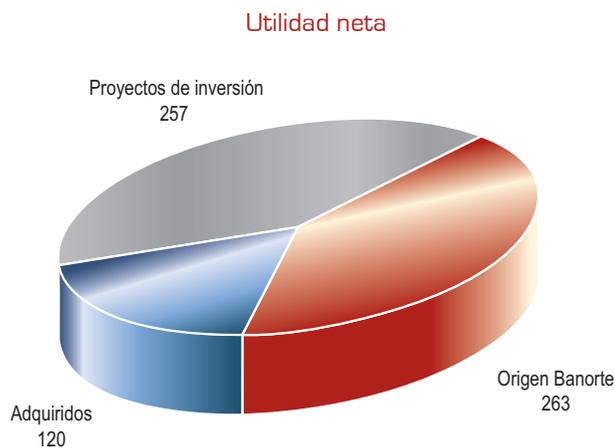
Banorte se distingue por contar con un área especializada en la recuperación de activos tanto de origen Banorte como de cartera adquirida a terceros a través de subastas públicas y privadas. Adicionalmente, a través de Sólida Administradora de Portafolios, posee un amplio portafolio de inversión en proyectos de desarrollo inmobiliario e infraestructura bajo diversos esquemas de asociación con empresas líderes de esta industria, el cual ha crecido de manera importante en los últimos años.

En medio del adverso entorno económico, particularmente el que prevaleció en el primer semestre del año, el negocio de Recuperación de Activos generó en 2009 una utilidad neta de \$640 millones de pesos de los cuales 41% proviene del segmento de la cartera originada por el banco, 40% de proyectos de inversión y 19% de los activos adquiridos. Esta cifra representó el 10.9% de la utilidad de Grupo Financiero Banorte, aumentando ligeramente su contribución respecto al 2008.

Los activos en administración de esta área de negocio aumentaron 9% en términos anuales, y alcanzaron niveles cercanos a los \$66 mil millones de pesos al cierre de 2009.

- El segmento de activos originados por el banco creció 38%.
- La inversión en proyectos reflejó un incremento de 39% al seguir la estrategia institucional de crecimiento del portafolio en el área inmobiliaria con una adecuada diversificación geográfica, de proyectos, de socios y de industrias.
- En contraste con los dos segmentos anteriores, el volumen en carteras adquiridas disminuyó 14% durante el mismo periodo.

Entre los principales logros alcanzados durante 2009 sobresale el haber mantenido la calificación de Administrador de Activos Financieros Especial de Crédito AAFC1(mex) como Recuperador de Activos. Ésta es la más alta evaluación dentro de la escala que opera Fitch Ratings para administradores de activos en México.



Millones de pesos.



Miles de millones de pesos.
*No incluye cartera del IPAB.

Banorte USA

Para atender las necesidades de servicios bancarios y financieros de los mexicanos que viven en Estados Unidos, Banorte ha desarrollado tres importantes negocios:

Negocio Bancario

Banorte e Inter National Bank han formado sinergia para ofrecer servicios y productos binacionales en beneficio de sus respectivos clientes en ambos lados de la frontera. Destacan, entre otros: acceso gratuito a los cajeros automáticos de Banorte en México y a más de 36 mil cajeros automáticos en EUA a través de la red Allpoint; transferencias electrónicas y depósito de cheques sin costo entre los cuentahabientes de ambas instituciones, así como hipotecas para ciudadanos americanos que buscan comprar propiedades turísticas en México.

En 2009, Inter National Bank mejoró notablemente sus indicadores de capitalización. El índice de apalancamiento pasó de 8.0% a 9.4%, mientras que el de capitalización mejoró de 12.5% a 17.4%.

Remesas Familiares

Durante 2009, Banorte continuó con su compromiso de brindar un servicio de calidad en los envíos de dinero a través de una red de casi 1,800 agentes UniTeller - Motran en Estados Unidos, desde los cuales se generan remesas a más de 16 países, México incluido. Asimismo, UniTeller y Motran cuentan con una red de más de 23,000 puntos de pago en América Latina y las Filipinas.

En México, Banorte destaca como uno de los pagadores más importantes de remesas familiares. En 2009, operó más de 1,900 millones de dólares, que representan el 9% del mercado. Asociado a este servicio, el número de cuentas Enlace Express se incrementó un 19%. A través de esta cuenta, los clientes en México ahorran y reciben envíos de dinero sin costo ni comisión.

Banca Privada

Banorte Securities International, la Casa de Bolsa de GFNorte con sede en Nueva York, a través de sus dos mercados (Banca Privada y Onshore - EUA) ofrece a los clientes la oportunidad de diversificar sus inversiones en los mercados internacionales a través de un servicio personalizado con el apoyo de especialistas en México y Estados Unidos.

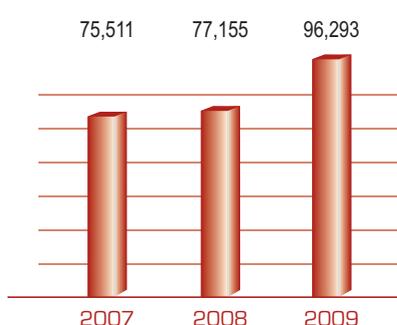
En un año extremadamente difícil para los mercados, Banorte Securities logró incrementar su cartera un 28% con relación al año anterior.



Sector Ahorro y Previsión

El Sector de Ahorro y Previsión creció en importancia al aumentar los activos bajo su custodia. Al concluir 2009, los activos en administración producto de las reservas técnicas, sumaron \$96,293 millones, cifra 25% superior a la alcanzada el año anterior. Cabe destacar que este incremento se vio favorecido por la compra de cartera de algunas compañías.

Activos en administración



Millones de pesos.

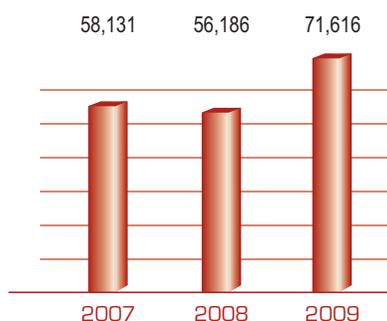
Afore Banorte Generali

Obtiene un resultado neto favorable al cierre de 2009 de \$288 millones de pesos de los cuales el 51% corresponde a Grupo Financiero Banorte. Cabe señalar que durante el año se logró concretar la compra de las carteras de Ixe, Ahorra Ahora y Argos, lo que permitió incrementar el fondo administrado en \$7,277 millones de pesos con 697,049 cuentas adicionales.

Como resultado de la adquisición de las carteras señaladas, el número de afiliados totales aumentó de forma importante y llegó, al cierre del año, a las 3'896,563 cuentas. Este volumen representa el 9.9% del total de la industria y la cuarta posición en el ranking por este concepto.

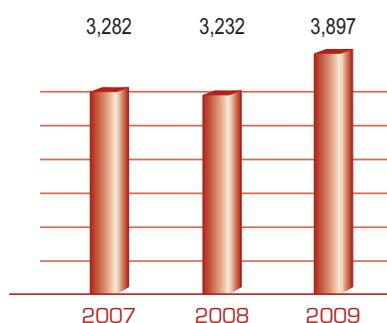
Los fondos en administración de la Afore, al 31 de diciembre de 2009, ascendieron a \$71,616 millones de pesos registrando un incremento anual del 27%.

Fondos en administración



Millones de pesos.

Cuentas totales



Miles de cuentas.
Fuente: CONSAR.



Seguros Banorte Generali

Banorte se ha distinguido por el diseño de seguros que se adecúan a las diferentes necesidades de los clientes en sus variantes de auto, vida y hogar. Así, en 2009 se emitieron más de \$7,183 millones de pesos en primas, lo que nos llevó a la novena posición entre las aseguradoras del país.

Al cierre del ejercicio, el importe de las reservas técnicas acumuló \$7,740 millones de pesos. Después de descontar Patrimonio Integral Banorte (PIB), las reservas se ubican en \$5,972 millones de pesos, monto que refleja un crecimiento de 14% con relación a 2008.

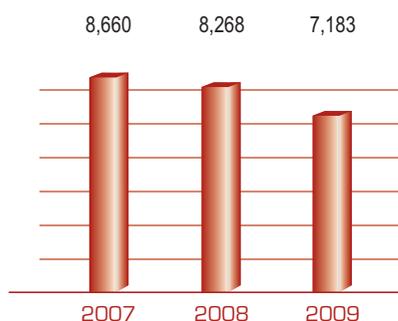
La aseguradora consiguió \$438 millones de utilidad en 2009. De esta cifra el 51% pertenece a Grupo Financiero Banorte.

Pensiones Banorte Generali

A raíz de la crisis financiera internacional y de las nuevas reglas de operación de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, varias compañías han dejado de ofertar y se mantienen al margen. Sin embargo, Pensiones Banorte Generali ha conseguido al cierre del ejercicio una alta participación de mercado: 37% para montos constitutivos (primas), con un importe de \$3,199 millones de pesos, y 40% para número de casos.

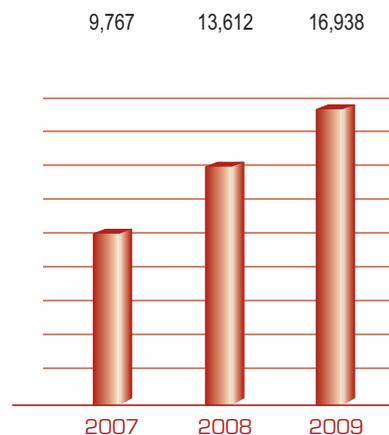
Las reservas técnicas al 31 de diciembre de 2009 ascendieron a \$16,938 millones de pesos, cifra que representa un incremento del 24% con respecto a 2008. La utilidad neta en el ejercicio fue de \$31 millones de pesos—51% corresponde a Grupo Financiero Banorte—, cifra 7% por debajo de los resultados de 2008.

Primas emitidas



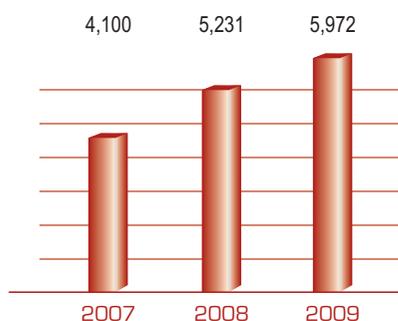
Millones de pesos.

Reservas técnicas



Millones de pesos.

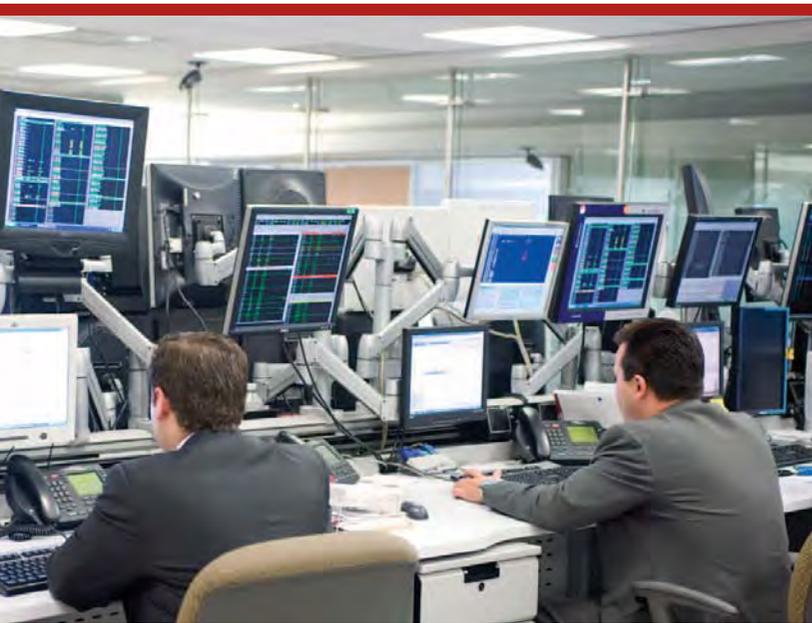
Reservas técnicas sin PIB



Millones de pesos.



Sector Bursátil

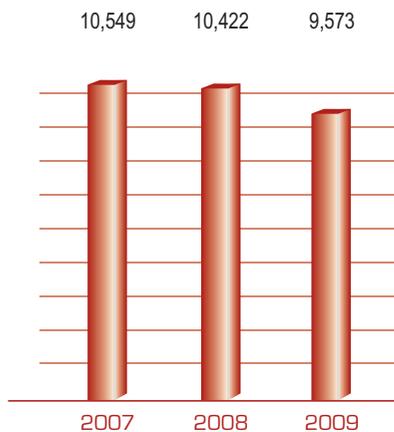


Casa de Bolsa Banorte

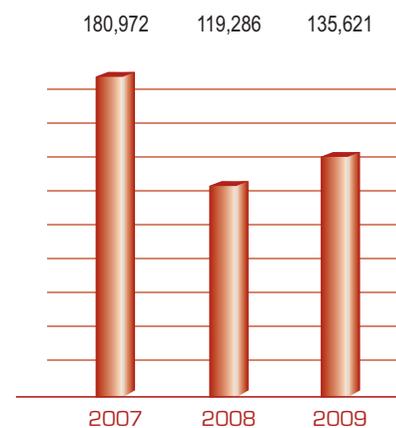
A pesar de que durante el primer trimestre de 2009 se confirmó la peor crisis en la historia financiera mundial —que en el caso de México se tradujo en una contracción anual del 6.5% del PIB— Casa de Bolsa Banorte mantuvo un crecimiento en la captación de todos sus productos y generó una utilidad neta de \$203 millones de pesos, 11% superior a la conseguida el año anterior. El número de clientes ascendió a 9,573 y el saldo de cartera custodiada a \$135,621 millones de pesos.

Casa de Bolsa, enfrentará grandes retos en el 2010 entre los que se cuentan: el impulso de nuevos productos; fomentar la venta cruzada aprovechando las sinergias existentes con clientes de alto valor de Grupo Financiero Banorte; la reubicación y remodelación de nuevas oficinas de acuerdo a una planeación estratégica que permita un mayor y mejor contacto con el mercado objetivo.

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 Banorte y Almacenadora Banorte.

Arrendadora y Factor Banorte

En 2009, Arrendadora y Factor Banorte se consolida como una de las principales empresas del segmento a nivel nacional al obtener el segundo lugar en términos de cartera entre las 42 compañías de este sector. Asimismo, el fuerte apoyo que ha brindado a las empresas mexicanas fue galardonado en noviembre de 2009, al recibir el reconocimiento de Nacional Financiera por su liderazgo en la Cadena Productiva en apoyo a las PyMES.

Arrendadora y Factor Banorte generó utilidades en el ejercicio por \$403 millones de pesos, 29% superiores a las registradas en 2008.

El índice de cartera vencida cerró en 0.8%, mientras que el índice de capitalización terminó en 11%, considerando activos promedio en riesgo totales por \$13,659 millones.

Almacenadora Banorte

En 2009, Almacenadora Banorte acumuló utilidades por \$22 millones de pesos, cifra similar a la obtenida en 2008. Su eficiente administración con procesos y sistemas de alto nivel, la ha colocado en el cuarto lugar, en términos de utilidades generadas, entre las 20 almacenadoras que conforman el sector.

Al cierre del año, el índice de capitalización fue de 8.7%, índice que incluye certificados en circulación en riesgo totales por \$1,632 millones.

Créditos Pronegocio

En la sesión del Consejo de Administración celebrada el 29 de enero de 2009, se aprobó la fusión de Banco Mercantil del Norte (como empresa fusionante) con Créditos Pronegocio, S. A. de C. V. (como entidad fusionada). A partir de este cambio, se ha transferido de manera paulatina la operación de este segmento al banco y se ha migrado la clientela sana de la SOFOM hacia otros productos de Banorte.

Una vez obtenidas las autorizaciones correspondientes de los organismos que regulan este negocio, se celebró el convenio definitivo de fusión el 31 de agosto de 2009. Como efecto de este proceso fueron cerradas todas las sucursales en septiembre de 2009 y a partir del mes de enero de 2010 el área de Recuperación de Activos es la encargada de conseguir el remanente de cartera a través de terceros.



Implementación de la Estrategia

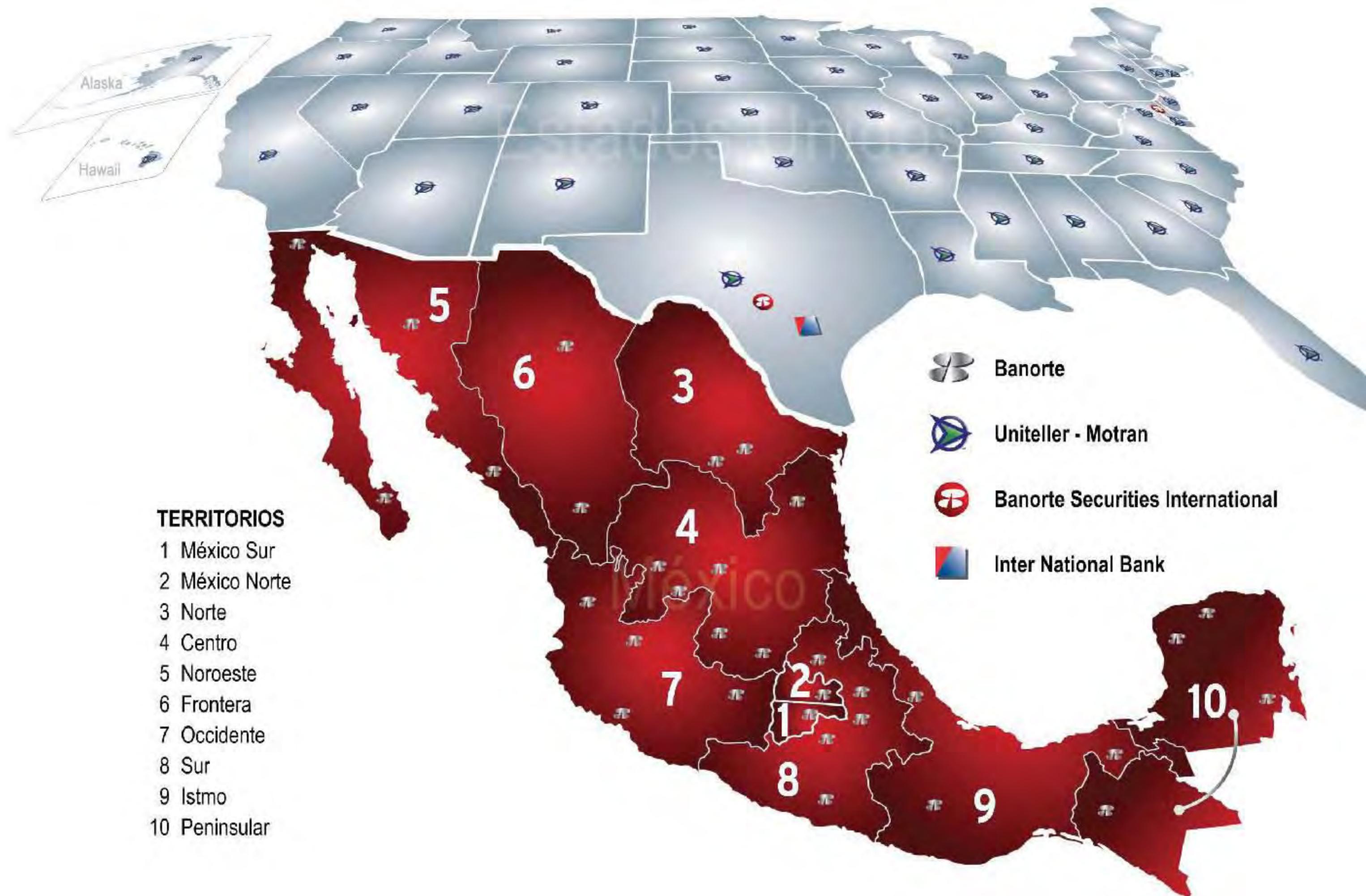


Implementación de la Estrategia

Infraestructura

Territorio	Estado	Sucursales			Cajeros Automáticos		
		Dic' 08	Dic' 09	Var%	Dic' 08	Dic' 09	Var%
México Sur							
	Distrito Federal	122	124	2%	328	363	11%
	Estado de México	18	17	(6%)	43	46	7%
		140	141	1%	371	409	10%
México Norte							
	Distrito Federal	50	45	(10%)	174	190	9%
	Estado de México	91	93	2%	279	310	11%
		141	138	(2%)	453	500	10%
Norte							
	Coahuila	22	21	(5%)	139	150	8%
	Nuevo León	145	139	(4%)	653	704	8%
	Tamaulipas	28	26	(7%)	194	194	0%
		195	186	(5%)	986	1,048	6%
Centro							
	Aguascalientes	16	15	(6%)	85	89	5%
	Guanajuato	43	40	(7%)	142	147	4%
	Jalisco	5	5	0%	7	7	0%
	Querétaro	13	12	(8%)	63	72	14%
	San Luis Potosí	28	29	4%	141	157	11%
	Tamaulipas	21	20	(5%)	98	104	6%
	Zacatecas	21	21	0%	85	89	5%
		147	142	(3%)	621	665	7%
Noroeste							
	Baja California Norte	29	29	0%	124	128	3%
	Baja California Sur	10	13	30%	25	31	24%
	Sinaloa	46	45	(2%)	140	148	6%
	Sonora	28	26	(7%)	99	107	8%
		113	113	0%	388	414	7%
Frontera							
	Coahuila	10	9	(10%)	60	56	(7%)
	Chihuahua	36	33	(8%)	246	261	6%
	Durango	17	16	(6%)	41	43	5%
		63	58	(8%)	347	360	4%
Occidente							
	Colima	7	7	0%	28	33	18%
	Guanajuato	4	4	0%	9	9	0%
	Jalisco	86	80	(7%)	285	299	5%
	Michoacán	22	22	0%	58	64	10%
	Nayarit	6	6	0%	20	23	15%
		125	119	(5%)	400	428	7%
Sur							
	Guerrero	10	10	0%	28	35	25%
	Hidalgo	7	7	0%	19	21	11%
	Morelos	10	10	0%	27	31	15%
	Puebla	32	31	(3%)	62	67	8%
	Tlaxcala	4	4	0%	18	19	6%
		63	62	(2%)	154	173	12%
Istmo							
	Chiapas	1	1	0%	0	0	0%
	Oaxaca	19	20	5%	40	46	15%
	Tabasco	7	7	0%	28	32	14%
	Veracruz	33	33	0%	87	109	25%
		60	61	2%	155	187	21%
Peninsular							
	Campeche	6	5	(17%)	25	26	4%
	Chiapas	30	30	0%	99	112	13%
	Quintana Roo	15	15	0%	78	85	9%
	Yucatán	19	18	(5%)	59	71	20%
		70	68	(3%)	261	294	13%
Total		1,117	1,088	(3%)	4,136	4,478	8%





TERRITORIOS

- 1 México Sur
- 2 México Norte
- 3 Norte
- 4 Centro
- 5 Noroeste
- 6 Frontera
- 7 Occidente
- 8 Sur
- 9 Istmo
- 10 Peninsular

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

“En nuestros inicios éramos sólo un pequeño banco en el norte del país, pero desde entonces teníamos la convicción de que llegaríamos a ser una de las instituciones más sólidas de México, una que creyera en los mexicanos y trabajara para ellos. Gracias al esfuerzo de muchas personas, en 2009 celebramos los primeros 110 años de ser El Banco Fuerte de México.

Agradezco, como siempre, la confianza que nos han depositado nuestros accionistas y clientes. Sin su apoyo, el banco no hubiera podido cumplir estos primeros 110 años”.

Roberto González Barrera

Presidente del Consejo de Administración
de Grupo Financiero Banorte

Medios de Entrega

Banorte se distingue por contar con una de las mejores redes de entrega del mercado nacional. Actualmente está conformada por 1,088 sucursales, más de 4,400 cajeros automáticos, un call center de clase mundial, uno de los servicios de banca por Internet más modernos y seguros, así como un innovador servicio de banca a través de teléfonos celulares.

Sucursales

Durante 2009, a través de la estrategia de eficientización de sucursales, se consolidó la red actual al fusionar 51 oficinas y reforzar la infraestructura con 22 nuevas sucursales que se ubicaron en mercados maduros de la ciudad de México y su área conurbada. De manera complementaria, con el objetivo de estandarizar y mejorar la calidad del servicio ofrecido por Banorte a nivel nacional, durante el año se implementó el modelo de calidad 6's.

Para 2010 y los años subsecuentes, la institución continuará con su estrategia de crecimiento y se enfocará principalmente en atender y penetrar mercados donde no tiene presencia, a la vez que continuará reforzando las plazas donde actualmente ostenta el liderazgo.

Cajeros automáticos

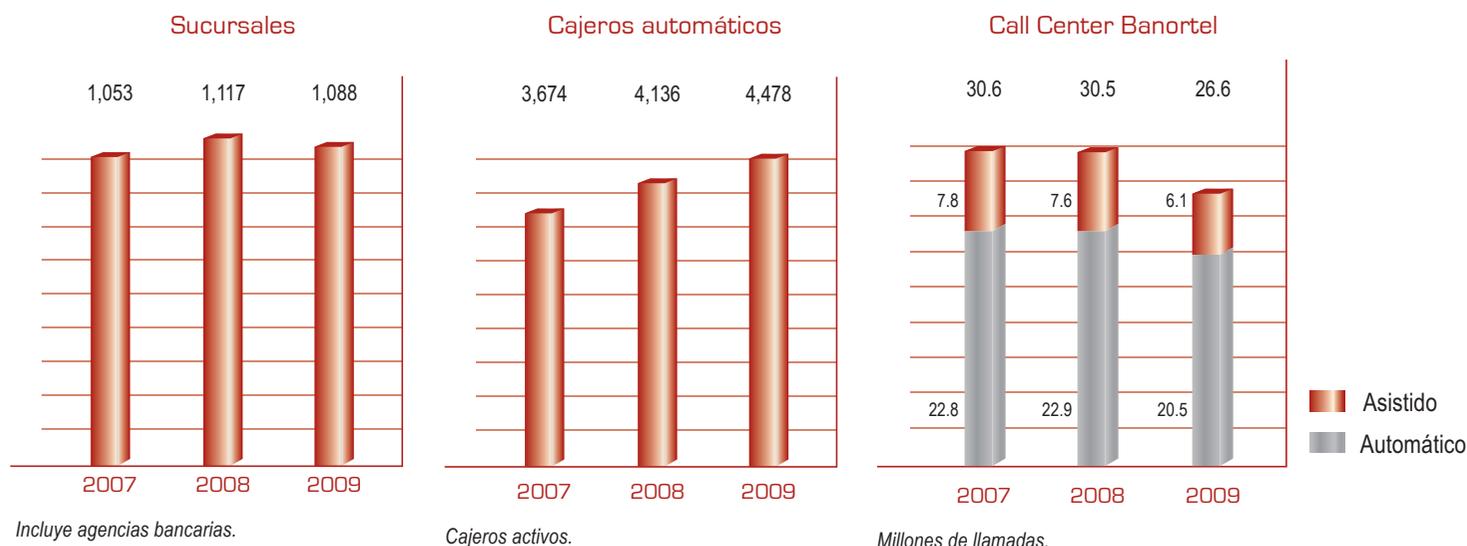
Banorte ha elevado la red de cajeros automáticos hasta alcanzar un total de 4,478, lo que representa un aumento de 342 unidades activas durante el último año. Este crecimiento

fue uno de los mayores entre las instituciones financieras en México. Adicionalmente —y en concordancia con el programa de actualización tecnológica— fueron renovados un gran número de cajeros con equipos más modernos, lo que mejoró la calidad del servicio de manera importante. De esta forma, se fortaleció este canal que actualmente opera el 45% de las transacciones del banco.

Call Center Banortel

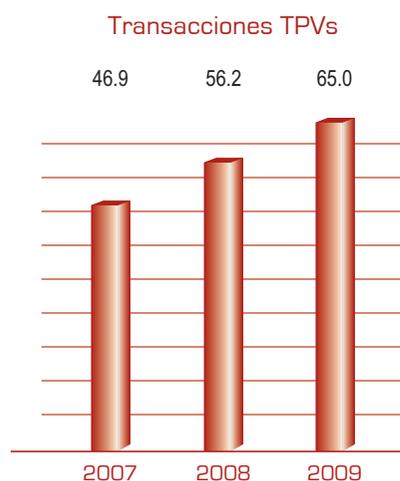
En 2009 Banorte alcanzó los mejores indicadores de servicio con altos índices de eficiencia. Para lograr lo anterior, se llevaron a cabo diversas iniciativas de mejora principalmente enfocadas a lograr un nuevo modelo de operación y a la instalación de tecnología de punta para centros de contacto. Con ello, en un año se redujeron considerablemente los índices de abandono (89%) y los tiempos de espera de nuestros clientes (77%).

Durante el periodo, Banortel recibió un total de 26.6 millones de llamadas, de las cuales el 23% fueron atendidas por un ejecutivo, lo que demuestra un buen nivel de automatización sin perder la calidad en el servicio que los clientes de Banorte reciben.



Negocio adquirente (TPVs)

Banorte llegó en 2009 a 39 mil afiliaciones, a través de las cuales se realizaron 65 millones de transacciones anuales, por las que facturó un total de \$44,094 millones de pesos. De esta manera, Banorte brinda un servicio eficiente a su clientela con terminales a través de Internet. Asimismo, continuamos habilitando clientes para que realicen el cobro con tarjeta de crédito en sitio con terminales móviles e incluso a través de la solución de comercio electrónico.

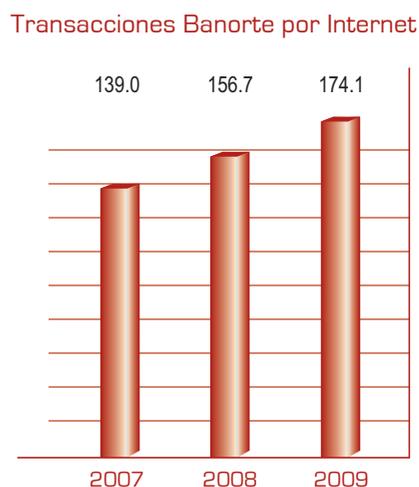


Millones de transacciones.

Banca por Internet

La opción de realizar más de 50 operaciones con un alto nivel de seguridad desde cualquier computadora conectada a Internet, es fuertemente valorado por los casi 400 mil clientes de Banorte.

Hemos llegado a 174 millones de transacciones al año, lo que confirma la confianza que tienen los clientes en los servicios tecnológicos del grupo.



Millones de transacciones.

Innovación en canales

Banorte Móvil

Otra destacada innovación de Banorte en 2009, fue el lanzamiento de la estrategia móvil, servicio al que se denominó Banorte Móvil, con el cual se pueden realizar las principales operaciones de banca electrónica desde un teléfono celular. Esta herramienta consiste en una aplicación que se instala fácilmente en el celular del usuario sin importar con qué compañía, marca, tecnología o equipo opera su servicio. De esta forma, Banorte atiende de manera global lo mismo a usuarios con teléfono de gama alta (iPhone y BlackBerry), como a los de gama media y baja. Para el caso específico de los iPhone se generó una versión especial con funcionalidades e imagen de acuerdo al tipo de aplicaciones a las que está habituado el usuario de este dispositivo.

La banca móvil de Banorte cuenta con todos los elementos de seguridad requeridos por las autoridades, de modo tal que brinda un ambiente transaccional confiable y sencillo a los usuarios. Se realizaron más de 73 mil descargas en equipos de gama media y baja de las principales marcas y 26 mil accesos directos desde iPhone u otros dispositivos móviles con Internet. Al finalizar 2009, se alcanzaron cerca de 460 mil operaciones de consulta y aproximadamente 60 mil de tipo monetario que, antes de este esquema, se hubieran realizado en otros canales como sucursal, cajeros automáticos o banca por Internet.

Corresponsalía con Telecomm-Telégrafos

Banorte confirmó su liderazgo en el proceso de bancarización que demanda el país, al ser la primera institución en recibir la autorización por parte de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) para funcionar bajo el sistema de corresponsal bancario. Banorte es el único banco que, desde el 19 de noviembre de 2009, ofrece la gestión de cuentas de débito con el producto Banorte Fácil en las 1,575 oficinas de Telecomm – Telégrafos.

Las 12 mil cuentas de ahorro gestionadas a través de Telecomm - Telégrafos durante 2009 forman parte de un total de 3 millones de operaciones realizadas en el año, que incluyen depósitos en cuenta, retiro de efectivo, pago de servicios y de tarjeta de crédito, así como contratación de seguros. Es importante destacar que el 36% de las transacciones fueron realizadas en poblaciones que carecen de servicios bancarios.

Imagen

Banorte es hoy una empresa cuya probada solidez y excelente posicionamiento le han permitido enfrentar el difícil entorno económico mundial que, en contraste, ha afectado a gran parte de las instituciones financieras en diversos países desarrollados, particularmente en 2009.

La reconocida fortaleza de Banorte, lo llevo a celebrar en 2009 sus primeros 110 años de existencia, siempre asumiendo su decidido compromiso con el país al constituirse como “El Banco Fuerte de México”, concepto que proyecta la confianza en nuestra nación y en sus habitantes, así como a creer en nosotros mismos.

La exitosa campaña “Como un mexicano no hay dos” fue un claro ejemplo de ello, al regionalizar la comunicación por cada estado de la República y enaltecer los valores y orgullos particulares que identifican a la gente de cada entidad. A través de ésta, motivamos el espíritu de lucha que siempre nos ha caracterizado como pueblo y que hoy, frente a las situaciones adversas que padecemos, es más necesario que nunca fortalecer. “Como un mexicano no hay dos”, refrendó el posicionamiento de Banorte como el banco mexicano comprometido con su país, que cree en él y que lo apoya al igual que a su gente.

En línea con este mismo compromiso, Grupo Financiero Banorte, trabaja para comprender de la mejor manera a sus clientes. Producto de este esfuerzo, es el abanico de productos por medio del cual, buscamos satisfacer cabalmente las necesidades financieras de cada uno de ellos.

Empecemos por mencionar el apoyo brindado a los tarjetahabientes Banorte con programas de reestructuración de crédito. Con reducciones de hasta 50% en las tasas de interés vigentes o bien, aumentando el plazo de pago hasta 60 meses.

Para clientes de menores ingresos, se introdujo Banorte Fácil, la tarjeta de crédito más barata del mercado (validado por la Condusef). Y con el propósito de seguir estimulando el pago puntual de la tarjeta de crédito Banorte, se mantuvo la promoción “Cliente Cumplido”, que recompensó con premios en efectivo a más de 600 clientes. Adicionalmente, se relanzó el programa Explora Banorte, una plataforma de viaje exclusiva para nuestros tarjetahabientes a través de la cual obtienen tarifas muy competitivas y el beneficio de pagar ya sea con puntos del programa Recompensa Total Banorte, con la propia tarjeta o bien combinando ambos. Explora Banorte se apoya en dos canales para cotización y venta: el centro de atención telefónica y el sitio www.explorabanorte.com.

Durante 2009 Banorte mantuvo abierto el programa de Crédito Hipotecario, como una muestra más de compromiso y liderazgo, entendiendo que a pesar de la crisis, la construcción del patrimonio personal y familiar es fundamental. Fue así que en abril, inició la promoción “Banorte abre la puerta a miles de mexicanos para comprar su casa”, misma que devuelve el 15% de la mensualidad del crédito el primer año.





En el segundo semestre, para celebrar los 110 años de Banorte, se lanzó la Hipoteca de Aniversario con una oferta de 11.0% en tasa de interés y 1.10% de comisión por apertura del crédito. Muchos desarrolladores coincidieron en que ésta fue la mejor oferta del mercado, calificación que nos impulsó para alcanzar las metas de colocación de créditos de 2009.

En lo que respecta a captación, mencionaremos dos exitosos programas orientados a estimular el ahorro y la inversión. El primero de éstos, “Vámonos de Vacaciones con Banorte” se enfocó en los ahorradores, al premiar diariamente a cuatro clientes con un viaje todo pagado en compañía de sus familias a diferentes destinos de playa y ciudades mexicanas. Ganamás y Pagamás, son los productos que componen el segundo programa, a través del cual se recompensa a inversionistas en pagarés de corto y mediano plazo con los mejores rendimientos del mercado.

Cuenta Fuerte Banorte es un paquete de servicios creado para personas físicas con ingresos medios, el cual se introdujo en septiembre. Con una única cuota mensual, el cuentahabiente disfruta de una atractiva variedad de servicios y productos financieros que incluyen cuenta de cheques, Banorte por Internet, Banorte Móvil,

seguro de vida, inversiones e inclusive la opción para obtener una tarjeta de crédito. Es oportuno destacar las cualidades de Banorte Móvil, servicio que se puso en operación para facilitar consultas, transferencias, pago de tarjetas de crédito, compra de tiempo aire, pago de servicios y otras ventajas, a través de dispositivos móviles que disponen de Internet ya sea por conexión GPRS (en el caso de celulares) o bien de enlace por red inalámbrica WI-FI.

El servicio de Nómina Banorte lanzó en 2009 la promoción “Duplica tu Sueldo”, para reconocer la antigüedad y lealtad de los nominahabientes, misma que integró dos premios diarios, uno consistente en un mes de sueldo y otro por el sueldo de todo un año. En paralelo, se continuó promoviendo diversas opciones de créditos de nómina, con el ánimo de estimular el desarrollo personal y familiar de los clientes.

En el segmento de PyMES, Banorte refrendó su liderazgo ofreciendo apoyos para su crecimiento y liquidez. Instrumentamos un ambicioso plan de reestructuración de créditos con nuevos plazos de pago hasta por más de siete años. Además, contribuimos a paliar los efectos de la epidemia de influenza, al conjuntar esfuerzos con Nafin y poner en operación un programa de financiamiento con condiciones preferenciales de tasa y plazos.



Seguros Banorte Generali se sumó al apoyo de la economía de las familias mexicanas a través del programa para Seguros de Auto “Sólo paga puntualmente las primeras 11 mensualidades y la última va por nuestra cuenta”. Ningún otro competidor pudo igualar este beneficio, el cual se comunicó de forma regional, a fin de destacar los beneficios exclusivos según la zona geográfica del país.

Otro importante e innovador producto desarrollado en 2009, fue el Seguro de Vida y Repatriación Banorte, el cual se colocó tanto en estados fronterizos como en las principales plazas receptoras de remesas. Sus ventajas competitivas lo hacen único, al incluir un seguro de vida recíproco con servicio de repatriación de restos sin costo adicional por fallecimiento del asegurado en los EE. UU. o en Canadá hasta cualquier punto de la República Mexicana. Sus cualidades han recibido una buena acogida no sólo por parte de la población, sino por el propio gobierno al combinar el beneficio de seguridad económica con el apoyo para el traslado de restos de nuestros compatriotas.

En cuanto al área de Banca Internacional, en mayo lanzamos en plazas de la franja fronteriza norte, la tarjeta de débito de la cuenta Enlace Dólares. De esta manera perfeccionamos la cuenta de cheques al facilitar la disposición de dólares en territorio nacional y en el extranjero. En esta misma área, fueron realizadas campañas para promover Banorte Visa Travel Money durante periodos específicos como Semana Santa (ofertas en tipo de cambio); en verano a través de Cash Back por el uso del débito (con reembolsos hasta por 100 dólares), así como de producto durante noviembre y diciembre.

En el mercado de remesas promovimos a través de una campaña, envíos del extranjero desde Uniteller y Motran. Como resultado de esta campaña entregamos 60 premios en efectivo entre participantes de la promoción, además de resultados ampliamente positivos en esta área de negocio.

En el sector agropecuario, seguimos impulsando al mercado, comunicando nuestro continuo apoyo y credibilidad en el campo mexicano, manteniendo campañas todo el año en medios y plazas seleccionadas.

Además de las innovaciones que Grupo Financiero Banorte introdujo para apoyar a sus clientes en un año complicado como lo fue el 2009, aportó su patrocinio a la promoción de la cultura al participar en eventos que incluyeron: la exposición Huellas de la Vida en el zócalo de la Ciudad de México; los conciertos de Plácido Domingo en Zacatecas y Tampico, así como el de Sarah Brightman en Chichen Itzá.



El Gobierno del Estado de Tamaulipas a beneficio del DIF Estatal presenta

Plácido Domingo

30 de septiembre | Tampico, Tamps.
CENTRO DE CONVENCIONES Y EXPOSICIONES 20:30 HRS.

Descuento especial del **10%** para Clientes Banorte

Pago con Tarjetas de Débito Banorte sólo en taquillas y puntos de venta autorizados.

www.ticketmaster.com.mx
01800-134-2700 sin costo
Méx. 05-5325-8000

www.tamaulipas.gob.mx

110 años **BANORTE**
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO



Gobierno del Estado de Yucatán
PRESENTAN

EL CONCIERTO DE LA PIRAMIDE

SARAH BRIGHTMAN
EN CHICHEN ITZA

PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD Y MARAVILLA DEL MUNDO MODERNO

ORQUESTA SINFÓNICA DE YUCATÁN
31 DE OCTUBRE 2009

Venta Exclusiva Clientes Banorte
del 10 al 14 de septiembre de 2009

BOLETOS EN:
ticketmaster.com.mx
o al (55)5325.9000
MÉRIDA: (999) 941.9447

Pago con Tarjetas de Débito Banorte sólo en taquillas y puntos de venta autorizados.

www.sarahbrightmanenchichenitza.com

110 años **BANORTE**
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

Los valores, solidez y capacidad de innovación demostrados por Banorte, dieron lugar a que fuese distinguido en 2009 con diversos reconocimientos internacionales, específicamente:

- Premio “El Banco del Año en México 2009” por la revista británica especializada The Banker.
- “Mejor Grupo Financiero 2009 en México” otorgado por World Finance.
- “Mejor Financiamiento Estructurado en América: Sonora”, concedido también por la revista The Banker.



Productos y Servicios



En el 2009 Banorte refrendó su compromiso de apoyar a las familias, empresas y entidades gubernamentales a través de productos y servicios innovadores respaldados por un gran equipo de trabajo comprometido con México.

Familias

Crédito Hipotecario.- Banorte continuó otorgando créditos hipotecarios sin descuidar la calidad de su organización, lo que le permitió mantener niveles de cartera vencida inferiores al 2%, muy por debajo de los índices reportados por el mercado.

Asimismo, Banorte refrendó el compromiso que tiene con los mexicanos, al ofrecer productos que además de contribuir a la construcción del patrimonio familiar, ayudan a solventar el gasto mensual de las familias. Citaremos dos casos:

- Se implementó la campaña para bonificar el 2.2% del importe de crédito contratado, lo que representa una compensación en efectivo de hasta el 15% del pago mensual del crédito.
- Banorte lanzó un nuevo producto llamado Hipoteca de Aniversario, el cual lo ubicó como el primer banco en bajar nuevamente las tasas a un 11.0% fijo durante toda la vigencia del crédito, además de reducir la comisión de apertura a 1.10%. Con base en estas ventajas, fue posible ofrecer a nuestros clientes el pago inicial más bajo del mercado.

Crédito de Nómina.- Banorte introdujo Anticipo de Nómina otro producto innovador diseñado para apoyar a sus clientes a través de una modalidad de crédito a corto plazo. Este producto puede ser contratado en cualquier momento en los más de 4,400 cajeros automáticos sin necesidad de realizar un nuevo trámite, siendo una oferta única en su tipo en el mercado. Crédito de Nómina presentó un sólido crecimiento del 20% en el monto de colocación, lo que nos posiciona muy cerca del tercer lugar en participación de mercado. De forma complementaria, Banorte incorporó un nuevo modelo de evaluación crediticia más eficiente, logrando una mejor calidad de originación.

Tarjeta de Crédito.- En el 2009, las principales estrategias se enfocaron en la calidad de la cartera, favoreciendo que el saldo de cartera vencida disminuyera un 25% en relación al 2008. Este decremento fue el segundo más significativo del mercado y se logró sin modificar la política de castigos y sin realizar ventas extraordinarias de cartera. En el año se colocaron más de 155 mil nuevas tarjetas, captación que fue apoyada con el lanzamiento de la Tarjeta de Crédito Banorte Fácil, misma que se distingue por una tasa y comisiones bajas, con la mira de apoyar a los mexicanos. En materia de innovación y confiabilidad en el uso de tarjetas de crédito, Banorte logró que al 82% de los clientes vigentes se les repusieran sus tarjetas con tecnología CHIP, con el objetivo de mejorar las medidas de seguridad y prevenir fraudes.

Captación Vista Personas Físicas.- En nuestro afán de refrendar el compromiso con el cliente y ofrecer una oferta competitiva e innovadora buscando la simplificación y eficiencia en sus procesos, introdujimos la Cuenta Fuerte. Esta cuenta consiste en un paquete de productos que permite al cliente iniciar una relación con Banorte a través de procesos de contratación simple, brindándole acceso a cuenta de cheques, tarjeta de débito, inversión a la vista, inversión a plazo, banca por Internet, banca móvil, tarjeta de crédito y seguro de vida. Cuenta Fuerte posiciona a Banorte como líder en la oferta de productos empaquetados.

Del mismo modo, continuamos mejorando la atención hacia las mujeres mexicanas bajo el producto Mujer Banorte que durante 2009 incorporó nuevas modalidades que refuerzan los atractivos beneficios que ofrece el concepto. Además, se mantuvo la atractiva promoción "Viaja Gratis con Banorte" que aumentó a cuatro los viajes diarios rifados con destino a una playa mexicana para los clientes que abrieron una cuenta o incrementaron su saldo. También se premió el uso del débito a través de campañas innovadoras.

Inversiones a Plazo.- A través de beneficios como el pago de un bono adicional y atractivas tasas preferenciales que ofrece el concepto Pagamás, se logró atraer a nuevos clientes y mantener los saldos

en inversiones a plazo provenientes de otros instrumentos. Con Pagamás, los clientes tienen una inversión segura, ya que desde que contratan conocen el rendimiento que recibirán al finalizar el plazo. Con este y otros esfuerzos Banorte incrementó su participación de mercado en instrumentos de inversiones a plazo, pasando del 11.7% al 12.7%.

Empresas

Con el lanzamiento de la *Oferta Integral PyME*, Banorte sobresale nuevamente entre sus competidores. Con este paquete, las PyMES flexibilizan su administración financiera al contar con una solución que ofrece importantes beneficios y que cubre sus principales necesidades de servicios bancarios: crédito, cheques, manejo de nómina, inversiones y banca electrónica.

Enlace Global Personas Morales.- Durante 2009 se abrieron 51,486 cuentas, logrando así un crecimiento del 4.8% respecto al 2008. El éxito de este producto radica en ofrecer una cuenta de depósito en moneda nacional con chequera, operaciones electrónicas y dispersiones de nómina gratis, lo que se traduce en ahorros importantes para el cliente.

Tarjeta de Crédito Empuje Negocios.- Es una línea de crédito revolvente, con montos de hasta \$200 mil pesos, que le permite a las PyMES administrar su gasto corriente al separar los gastos personales de los del negocio. Cuenta con el respaldo de VISA y los beneficios de servicios exclusivos como transferencias de saldos, seguro de protección de compras, programa de pagos fijos y generación de puntos en el programa Recompensa Total Banorte.

Crediativo.- Banorte fue reconocido en 2009 por Nacional Financiera a través de tres premios: 1) Otorgamiento de crédito a las PyMES, 2) Apoyo a PyMES durante el Programa de Emergencia Económica por la epidemia de la influenza AH1N1 y, 3) Liderazgo en el Programa de Cadenas Productivas. Las distinciones recibidas ponen de manifiesto la vanguardia y compromiso de Banorte en este segmento. Para apoyar a un mayor número de PyMES afectadas por la crisis, Banorte diseñó y puso en operación la campaña de reestructuración más importante de su historia, incrementando seis veces el número de reestructuras operadas entre enero y octubre de 2009, con respecto al mismo periodo del año anterior.

Crédito Agropecuario.- A través del apoyo ofrecido en diferentes productos y programas de alcance nacional, Banorte ratificó su entusiasta participación para impulsar y desarrollar el campo mexicano, consiguiendo destacar su liderazgo en este segmento al habilitar más de 521 mil hectáreas e impulsar la actividad primaria así como la cadena productiva de más de 120 mil productores.

Gobiernos

En 2009 Banorte confirma su consolidación y crecimiento al posicionarse como uno de los principales bancos en la prestación de servicios financieros al sector gubernamental en todos sus niveles, sustentado en modelos efectivos de atención, una organización práctica con cobertura nacional, enfoque al servicio y desarrollo de negocios a través de una mejor segmentación del mercado.

Es así que en los años recientes y particularmente en el que nos ocupa, Banorte apoyó el desarrollo de la infraestructura nacional, mediante el financiamiento a estados, municipios, a sus organismos desconcentrados, así como al gobierno federal. El énfasis en el desarrollo de nuevas tecnologías, permitió una mejor y mayor prestación de servicios tales como administración y optimización de sus recursos, eficiencia en sus recaudaciones, pagos, factoraje a proveedores de los tres niveles de gobierno y servicios de nómina. Se tuvo un año récord en la atracción de nóminahabientes y por ende en la venta cruzada de productos de consumo, en particular los créditos de: nómina, automotriz, hipotecario y los seguros familiares.



Recursos Humanos y Tecnológicos



El equipo humano

En 2009 Recursos Humanos realineó su estrategia táctica y operativa interna enfocándose en la Visión Cliente, programa instrumentado por la Dirección General del grupo con el fin de ofrecer servicios de calidad que agreguen valor hacia los clientes.

Como una de las iniciativas, se instrumentó un programa de reforzamiento de liderazgo dirigido al personal clave de alta dirección, con el objetivo de complementar el desarrollo de las competencias clave requeridas para lograr una óptima gestión y desarrollo del talento humano, a través de equipos de trabajo integrados con un perfil de alto desempeño.

Para asegurar una comunicación efectiva entre los colaboradores, se actualizó el equipo de transmisión satelital, contando actualmente con 305 puntos de recepción de la señal BanorTV, lo que permite mantener totalmente comunicado al personal a lo largo y ancho del país.

En atención al objetivo de contar con personal calificado para la atención integral de los clientes, se llevó a cabo la evaluación de la fuerza de ventas, para certificar la competencia de "Dominio de Productos". Este proceso permitió determinar áreas de oportunidad y llevar a cabo acciones de capacitación dirigida.

También se implementó el modelo de calidad 6's en las sucursales, el cual está basado en la metodología japonesa de las 5's, que cubre los aspectos de selección, orden, limpieza, estandarización y disciplina, a la cual se incorporó el concepto de calidad en el servicio, teniendo como objetivo la homologación a nivel nacional en la atención de nuestros clientes.

Asimismo, para continuar como una institución atractiva en el mercado laboral, se mantiene un plan de compensación y un paquete de prestaciones que remuneran de manera competitiva al personal. Adicionalmente, se instrumentó un nuevo modelo en el paquete de compensación variable para retener al personal clave, modelo que brinda atractivos beneficios a largo plazo.

Personal de planta

	2007	2008	2009
Sector Banca	14,211	15,109	15,242
Sector Ahorro y Previsión	2,106	3,837	3,718
Sector Bursátil	188	195	198
Sector Entidades Especializadas ⁽¹⁾	710	742	52
Remesadora	133	114	101
Grupo Financiero Banorte	17,348	19,997	19,311

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

Tecnología

En línea con la estrategia del negocio para enfrentar un entorno financiero complejo, se establecieron estándares más altos de disponibilidad y confiabilidad para los sistemas, lo cual contribuyó a lograr un incremento mayor a un 10% en el volumen de transacciones con respecto al año anterior. Para respaldar el crecimiento del negocio y contribuir a que sea sostenible, se fortaleció la infraestructura tecnológica central del grupo y las telecomunicaciones. Con estos cambios, Banorte queda preparado para sostener este ritmo por los próximos 3 años.

Aunado a lo anterior, se robusteció también la infraestructura que soporta los servicios de banca por Internet. Esto, junto con la implementación de tecnologías para servicios bancarios móviles, contribuirá a incrementar la confianza del cliente en los servicios tecnológicos de Banorte.

Por otra parte, se mejoraron las capacidades tecnológicas y los procesos a fin de analizar y aprovechar la información, consiguiendo habilitar las líneas de negocio para transformar la información en conocimiento.

En atención a la importancia que para Banorte tiene la comunicación y el trabajo en equipo, en 2009 se extendieron y mejoraron los recursos

tecnológicos que soportan la colaboración entre personas, en particular la videoconferencia. El uso de esta herramienta aumentó un 40% en relación al año anterior y se logró convertir este recurso en parte de la cultura laboral, como un medio para realizar el trabajo diario de manera más productiva.

También durante el año se gestionó y habilitó tecnológicamente una amplia variedad de proyectos para la provisión de más y mejores servicios al cliente, entre los que destacan: Tarjeta de Débito en Dólares, Tarjeta de Crédito Banorte Fácil, Cuenta Fuerte Banorte, Crédito Hipotecario Aniversario 110 y Paquete PyMES.

Al mismo tiempo y a fin de continuar ofreciendo al cliente servicios cada vez más seguros, se renovaron los sistemas utilizados para la prevención de fraudes y se fortaleció la seguridad tecnológica en las sucursales.

Todo lo anterior con el propósito de apoyar el firme objetivo de Banorte de corresponder a la confianza que depositan los clientes al hacer uso de los servicios tecnológicos.



Funcionarios y Consejeros



Funcionarios y Consejeros



DIRECCIONES GENERALES

Alejandro Valenzuela del Río
Dirección General de Grupo Financiero Banorte

Negocio Apoyo

Jesús Oswaldo Garza Martínez Dirección General de Banca	Sergio García Robles Gil Dirección General de Planeación y Finanzas
José Armando Rodal Espinosa Dirección General de Empresas	Alfredo Eduardo Thorne Vetter Dirección General Corporativa y Relaciones con Inversionistas
Manuel Sescosse Varela Dirección General de Gobierno	Alejandro Garay Espinosa Dirección General de Servicios Corporativos
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	José Daniel Oviedo Tobías Dirección General de Auditoría
Carlos Garza Dirección General de Banorte USA	Javier Márquez Diez Canedo Dirección General de Administración de Riesgos
	Fernando Solís Cámara J. C. Dirección General de Comunicación y Relaciones Institucionales
	Prudencio Frigolet Gómez Dirección General de Tecnología

Direcciones Territoriales

Sergio Deschamps Ebergenyi Norte	Arturo Valdés Villaseñor Noroeste
Carlos Eduardo Martínez González México Sur	Jorge Luis Molina Robles Peninsular
Juan Carlos Cuéllar Sánchez México Norte	Alberto Salvador López Sur
Juan Manuel Faci Casillas Occidente	Roberto Francisco Ayala Ramos Frontera
Alfonso Páez Martínez Centro	Héctor Guijarro Ávila Istmo

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

Jesús L. Barrera Lozano
Patrimonial

Rodolfo Barrera Villarreal
Patrimonial

Juan González Moreno
Patrimonial

Bertha González Moreno
Patrimonial

Javier Martínez Ábrego
Patrimonial

José G. Garza Montemayor
Patrimonial

Javier Márquez Diez Canedo
Relacionado

David Villarreal Montemayor
Patrimonial

Carlos Chavarría Garza
Patrimonial

Magdalena García de Martínez Chavarría
Patrimonial

Luis Manuel Merino de Villasante
Independiente

Francisco Alcalá de León
Independiente

Alfredo Livas Cantú
Relacionado

Eduardo Livas Cantú
Relacionado

Benjamín Clariond Reyes-Retana
Independiente

Eugenio Clariond Reyes-Retana
Independiente

Simón Nizri Cohen
Independiente

Herminio Blanco Mendoza
Independiente

Jesus O. Garza Martínez
Relacionado

Manuel Sescosse Varela
Relacionado

César Verdes Quevedo
Independiente

Manuel Aznar Nicolin
Independiente

Isaac Becker Kabacnik
Independiente

Jacobo Zaidenweber Cvilich
Independiente

Sergio García Robles Gil
Relacionado

Alejandro Valenzuela del Río
Relacionado

Patricia Armendariz Guerra
Independiente

Isaac Hamui Mussali
Independiente