

Precisión

Organización

Firmeza

EXCELENCIA

Integración

Solidez

Visión



ÍNDICE

INFORME ANUAL 2002

4	CIFRAS SOBRESALIENTES
6	MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
8	MENSAJE DEL VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECTOR GENERAL
11	EVENTOS SOBRESALIENTES
12	10 Años de Reprivatización de Banorte
13	Política de Dividendos
13	Fortalecimiento de Capital
14	Pago de Prima de Generali
14	Integración de Bancrecer
17	PILARES DE LA ORGANIZACIÓN
18	Mercadotecnia
20	Tecnología
21	Recursos Humanos
22	Jurídico
23	Análisis
23	Administración del Riesgo
25	CANALES DE DISTRIBUCIÓN
27	Nueva Red de Sucursales
28	Cajeros Automáticos
28	Call Center "Banortel"
29	Banca por Internet
31	NEGOCIOS Y RESULTADOS
32	Sector Banca
37	Sector Ahorro y Previsión
38	Sector Auxiliares del Crédito
39	Sector Bursátil
41	COMPROMISO SOCIAL
44	FUNCIONARIOS DEL GRUPO
45	MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
47	ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS

PARTICIPACIÓN

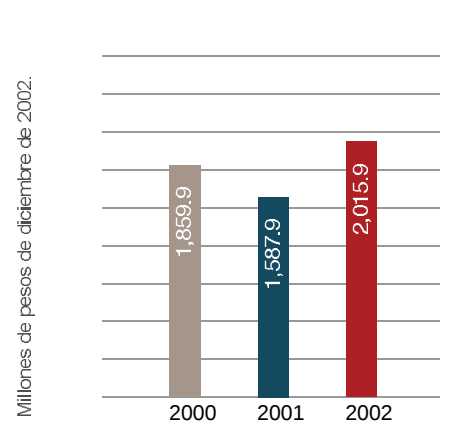
EN LAS UTILIDADES DE GFNORTE

	UTILIDAD 2002	PARTICIPACIÓN ACCIONARIA GFNORTE
SECTOR BANCA	\$1,700.3	
Banorte	\$1,412.7	96.11%
Bancentro	\$287.6	99.99%
CASA DE BOLSA	\$80.1	99.99%
AHORRO Y PREVISIÓN	\$165.2	
Afore ⁽¹⁾	\$124.8	51.00%
Seguros	\$40.4	51.00%
Pensiones	-	51.00%
AUXILIARES DEL CRÉDITO	\$81.9	
Factor	\$29.2	99.99%
Arrendadora	\$30.8	99.99%
Almacenadora	\$14.1	99.99%
Fianzas	\$7.8	99.99%
TENEDORA	(\$11.6)	
TOTAL	\$2,015.9	

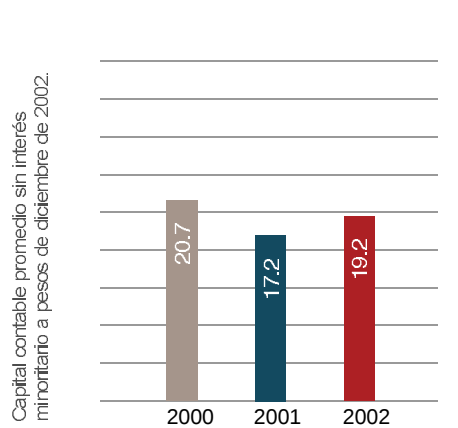
Participación mayoritaria en millones de pesos.

(1) Subsidiaria de Banco del Centro.

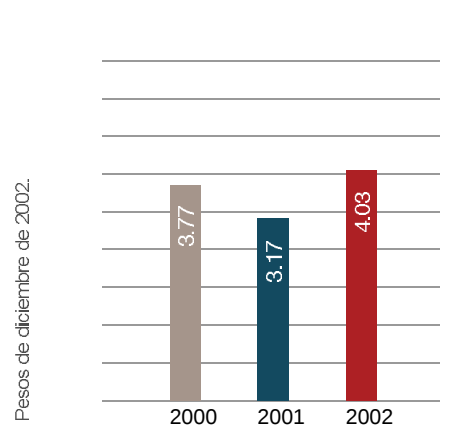
UTILIDAD GFNORTE



ROE GFNORTE



UTILIDAD POR ACCIÓN



	2000	2001	2002
GRUPO FINANCIERO BANORTE			
Total de Activos	114,334.7	111,290.1	199,520.7
Captación	75,030.1	79,771.0	143,281.5
Cartera	88,799.8	88,373.8	154,730.6
Índice de			
Cartera Vencida	5.2	5.4	3.1
Cobertura de Reservas	100.9	99.5	117.5
Capital Contable ⁽¹⁾	8,320.0	9,569.6	11,175.9
Utilidad Neta (según part.)	1,859.9	1,587.9	2,015.9
ROE ⁽²⁾	20.7	17.2	19.2
ROA ⁽³⁾	1.4	1.4	1.1
Número de			
Acciones (miles)	493,174	500,122	499,926
Valor en Libro			
de la Acción (pesos)	16.870	19.134	22.355
Utilidad por			
Acción (pesos)	3.771	3.175	4.032
Número de			
Sucursales ⁽⁴⁾	452	459	1,069
Personal de Planta	11,195	11,055	14,868
SECTOR BANCA			
BANORTE ⁽⁵⁾			
Activo Total	109,909.6	104,804.0	193,353.3
Capital Contable	6,167.2	6,765.7	8,154.8
Utilidad Neta	802.0	501.1	1,469.8
BANCENTRO			
Activo Total	3,621.9	6,572.5	4,810.1
Capital Contable	1,979.3	2,672.3	2,810.9
Utilidad Neta ⁽⁶⁾	930.6	954.4	412.5
SECTOR BURSÁTIL			
CASA DE BOLSA			
Activo Total	399.8	410.5	453.3
Capital Contable	158.8	251.3	325.9
Utilidad Neta	30.0	33.1	80.1

	2000	2001	2002
SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN			
AFORE			
Activo Total	1,230.3	1,438.6	1,298.9
Capital Contable	1,091.6	1,175.6	1,016.3
Utilidad Neta	155.2	182.8	244.7
PENSIONES			
Activo Total	2,383.3	3,748.4	4,447.3
Capital Contable	93.6	126.3	126.5
Utilidad Neta	(71.4)	(11.6)	-
SEGUROS			
Activo Total	1,387.4	1,548.5	1,986.9
Capital Contable	131.1	144.9	226.7
Utilidad Neta	9.8	14.6	79.2
SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO			
ARRENDADORA			
Activo Total	583.1	776.1	966.4
Capital Contable	127.0	133.3	164.1
Utilidad Neta	25.6	27.6	30.8
FACTOR			
Activo Total	2,056.7	2,375.5	2,240.7
Capital Contable	178.8	139.7	168.9
Utilidad Neta	47.0	29.1	29.2
ALMACENADORA			
Activo Total	242.1	230.3	372.4
Capital Contable	55.6	63.1	59.1
Utilidad Neta	15.2	9.2	14.1
FIANZAS			
Activo Total	133.5	153.2	195.8
Capital Contable	67.6	74.6	82.2
Utilidad Neta	6.9	7.3	7.8

Millones de pesos de diciembre de 2002.

Con UDIS y subsidiarias.

(1) Sin interés minoritario.

(2) Capital contable promedio sin interés minoritario a pesos de diciembre de 2002.

(3) Activo total promedio sin interés minoritario a pesos de diciembre de 2002.

(4) Incluye módulos bancarios y ventanillas remotas y excluye agencias en el extranjero.

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

(6) Incluye participación mayoritaria de Afore.



Para el año 2002 se esperaba una recuperación económica sostenida, particularmente en EUA. Sin embargo, debido a que el panorama se fue complicando con situaciones económicas y geopolíticas que tuvieron efectos a nivel mundial, las expectativas se deterioraron a lo largo del año para terminar en un crecimiento moderado.

Entre los hechos relevantes de 2002 destacan los escándalos financieros y contables en algunas empresas de alto perfil en EUA, la intensificación del conflicto con Irak, que hizo probable una guerra, con el consecuente incremento en los precios del petróleo y la inestabilidad en los mercados financieros. Además, se inició una nueva etapa de tensión con Corea del Norte. Todo ello provocó una importante baja en la confianza de empresas y consumidores norteamericanos, lo que hizo temer una contracción en el consumo y un aplazamiento de la inversión, que podrían desembocar en recesión.

Todos estos eventos negativos dieron como resultado un incremento en la incertidumbre en el mundo y un disparo en la aversión al riesgo de los inversionistas, lo que se tradujo en mercados financieros volátiles; el índice de Dow Jones perdió 16.76% de diciembre de 2001 a diciembre de 2002, el dólar se devaluó 18% frente al euro en el mismo periodo y el precio del oro subió 25% en el año.

Volatilidad e incertidumbre son todavía las características actuales del entorno económico mundial. Frente a esta situación, el gobierno de EUA propuso un paquete de medidas de estímulo fiscal, que tiene por objetivo complementar la laxa política monetaria en 2003 y crecer en 2004, año de elecciones presidenciales. El riesgo radica en la posibilidad de una preocupante ampliación del déficit público.

En México, el crecimiento económico que se esperaba para el año 2002 de 1.7%, sólo alcanzó el 0.9% del PIB, afectado por factores externos, pero también por el retraso en la implantación de las indispensables reformas estructurales, que tendrán un impacto en el crecimiento del país a mediano y largo plazo, y por ende en la creación de empleos. Con todo, seguimos mostrando estabilidad en los mercados financieros y solidez en los fundamentos macroeconómicos, gracias al riguroso manejo de las políticas fiscal y monetaria, reiterando así la importancia de tener una política económica congruente y predecible.

La solución a este difícil contexto internacional no está en nuestras manos, por lo que seguiremos siendo vulnerables a factores externos. Los avances que podemos lograr dependen de que trabajemos con pasión, prudencia y excelencia, como lo hicimos durante el año 2002, y así lo muestran los excelentes resultados obtenidos por GRUPO FINANCIERO BANORTE.

La situación global nos da una ventaja comparativa frente a los bancos mundiales que experimentan ese clima general de incertidumbre y volatilidad en numerosos países, mientras que nosotros nos mantendremos concentrados en conocer cada vez mejor el mercado mexicano, en resolver problemas específicos de nuestra clientela y en atender nichos específicos con potencial como son la micro, pequeña y mediana empresa, el campo y los agronegocios, el turismo y el mercado de consumo.

Cabe destacar que nuestros resultados se dieron en un ambiente de mayor competencia, de crecimiento general en el crédito al consumo y de mayor presencia de los grandes bancos mundiales en el sistema financiero mexicano, como lo ejemplifica la adquisición de la mayoría de Bital por HSBC, y la compra de casi 25% de Santander-Serfin por parte de Bank of America.

Con orgullo, podemos decir que **BANORTE** cumplió 10 años de su privatización como un grupo mexicano, sólido, rentable y de cobertura nacional, que ha venido cumpliendo con los objetivos que fueron establecidos desde el primer día de su actual administración. El compromiso se comprueba con hechos, como reiniciar la política de distribución de dividendos a los accionistas, la que habrá de continuar en los próximos años cuidando siempre la fortaleza de la institución; también se aumentó el capital de **BANORTE** mediante la colocación de más de \$1,100 millones de pesos de obligaciones subordinadas no preferentes entre la propia clientela del Grupo Financiero.

GRUPO FINANCIERO BANORTE, preocupado por mejorar cada vez más sus niveles de control y calidad de gestión, continuó realizando acciones tendientes a fortalecer su gobierno corporativo, a través de la revisión de los comités de riesgos y auditoría en cuanto a sus funciones, alcances e integrantes, además de cumplir con los requerimientos marcados por nuestras autoridades regulatorias.

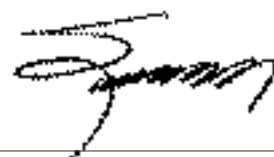
Asimismo, se realizaron diversas alianzas con instituciones para la transferencia de recursos del mercado hispano de EUA a nuestro país, además de alianzas como la realizada con el Banco Popular Español para ofrecer productos y servicios complementarios para los clientes de **BANORTE** en España y de Banco Popular en México.

En nuestro informe anterior, decíamos que la adquisición de Bancrecer sería una historia de éxito dentro del sistema financiero mexicano. Los acontecimientos confirman que así ha sido y que la compra se realizó en el momento más oportuno. Como resultado, se fortaleció la capacidad de operación y de generación de ingresos del Grupo Financiero, la cobertura alcanzó más de 1,000 sucursales en todo el país y 2,500 cajeros automáticos, se amplió y mejoró el uso de tecnología avanzada en canales de acceso como Internet y "Banortel", y se dio un avance muy significativo en el proceso de integración, con la unificación de los aspectos de organización, contables y legales, y en la parte comercial en cuanto a imagen y oferta de productos y servicios, todo ello dentro del criterio rector de hacerlo en forma rentable y con un nivel de riesgo controlado. En el año 2003 procederemos con la etapa de transformación tecnológica y operativa, para culminar el proceso de integración.

La adquisición de Bancrecer, también nos permitió negociar un pago por parte de Generali de \$45 millones de dólares por el uso de esta red para la comercialización de afores, seguros y pensiones.

Por sus acciones y su adecuada estrategia de comunicación, la imagen de **BANORTE** refleja claros atributos de solidez, fortaleza y mexicanidad, además de despertar un sentimiento de orgullo entre nuestros ciudadanos. Esto nos compromete a trabajar con los más altos índices de eficiencia y cercanía a las necesidades del cliente, y a procurar cada vez más la excelencia en el servicio. Este compromiso ha llevado a **BANORTE** a trabajar de forma cada vez más intensa en el fomento del desarrollo económico y social de nuestro país. Durante 2002 se destinó una importante cantidad de recursos para apoyar a los sectores más necesitados en diversos estados, así como para impulsar acciones dirigidas especialmente a la educación y a la salud.

Por nuestro origen, naturaleza y vocación, **BANORTE** es un grupo mexicano sólido que cree en México y en los mexicanos, que cuenta con capacidad de respuesta efectiva a nuestros millones de clientes, y sobre todo, con un gran equipo humano en todos los niveles, con accionistas, consejeros y directivos de gran experiencia, forjados en situaciones difíciles y con una visión creativa y optimista del futuro que estamos construyendo. A todos ellos les reitero mi mayor agradecimiento, con la seguridad de que, con su apoyo, sabremos sortear las dificultades que se presenten durante el año 2003, para seguir cumpliendo, como lo hemos hecho hasta ahora, con quienes nos brindan su confianza.



Roberto González Barrera

Presidente del Consejo de Administración

Othón Ruiz Montemayor

Vicepresidente del Consejo
de Administración y
Director General



MENSAJE DEL VICEPRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECTOR GENERAL

El 2002 fue para GRUPO FINANCIERO BANORTE. un año muy decisivo en su etapa de consolidación, durante el cual el proyecto más importante por su trascendencia fue sin lugar a dudas el de la integración Banorte-Bancrecer, que presentó avances muy significativos al haberse concluido la incorporación comercial de la red de sucursales adquiridas de Bancrecer, que nos permite, hoy por hoy, ofrecer los mismos productos y servicios en la totalidad de las sucursales bajo una misma imagen externa BANORTE, robusteciendo así la presencia y prestigio de nuestra franquicia en el mercado.

Paralelamente al avance en el proceso de integración de Bancrecer, GRUPO FINANCIERO BANORTE. alcanzó un nivel de utilidades sin precedente, un incremento sustancial en la cartera de negocios y un evidente logro en la contención del gasto.

GRUPO FINANCIERO BANORTE. generó una utilidad neta en el año de \$2,016 millones de pesos, superior en 27% a la del año anterior. Este nivel de utilidades se vio reflejado en un retorno sobre capital de 19.2%, que permite continuar posicionando a BANORTE como uno de los grupos financieros mexicanos con más alto índice de rentabilidad en México.

Del total de las utilidades del Grupo, nuestro Sector Banca aportó \$1,700 millones de pesos. Este nivel de utilidades incluye los resultados de la red de sucursales Bancrecer y el ingreso extraordinario de Assicurazioni Generali por \$410.8 millones de pesos netos.

El gasto no financiero del Sector Banca se redujo 13% en el año como resultado de la estrategia de reducción del gasto que incluyó la incorporación de Bancrecer. Lo anterior tomando como base el gasto de Bancrecer del mes de diciembre de 2001 anualizado más el gasto anual de BANORTE. Asimismo, con el objetivo de continuar incrementando la eficiencia de BANORTE, se inició un programa de reducción del gasto en septiembre de 2002, el cual continuará operando en los años siguientes.

La captación integral del Sector Banca al cierre del año asciende a \$214,532 millones de pesos, cifra superior en 66% a la del año anterior. Este crecimiento fue fomentado por la incorporación de Bancrecer y por el esfuerzo propio de las áreas comerciales.

La cartera total del Sector Banca se ubica en los \$153,082 millones de pesos. La intensa promoción orientada al aumento de la colocación de crédito en los sectores comercial, de consumo y empresarial, así como el aprovechamiento de la red de 1,069 sucursales para la distribución de productos y servicios de crédito, ha dado como resultado que la cartera total neta de los pagarés Fobaproa y notas IPAB creciera en el año 77% al ubicarse en \$67,783 millones de pesos. Destacan los crecimientos anuales de 204% en la cartera de vivienda y consumo, de 53% en la cartera corporativa y de 49% en la cartera comercial de la Banca Tradicional.

En cuanto a la calidad de los activos, el Sector Banca concluyó el año con \$4,737 millones de pesos de cartera vencida y un índice de cartera vencida a cartera total de 3.1%. La cobertura de reservas crediticias a cartera vencida se ubicó en 118% al cierre del año 2002.

El área de Banca de Recuperación generó en el año una utilidad neta de \$530 millones de pesos, equivalentes a 36% de la utilidad del Sector Banca. Administra \$60,054 millones de pesos de activos totales, de los cuales únicamente \$7,557 millones representan riesgo crediticio para GRUPO FINANCIERO BANORTE y el resto representa riesgos de terceros.

Durante el cuarto trimestre se compraron dos paquetes de cartera crediticia al IPAB por \$708 millones de pesos, que incluyen créditos de vivienda, comercial y de consumo, los cuales serán administrados por la Banca de Recuperación. El objetivo es seguir adquiriendo paquetes de cartera para continuar generando utilidades en este segmento, en tanto vayamos reactivando el negocio tradicional de banca en **BANORTE**.

El Sector de las Organizaciones Auxiliares del Crédito, Arrendadora, Factor, Almacenadora y Fianzas suman en su conjunto utilidades por \$81.9 millones de pesos en el año, lo que muestra la preferencia de los clientes sobre los productos y servicios que ofrecen estas empresas.

El Sector Bursátil representado por la Casa de Bolsa Banorte registró una utilidad en el año de \$80.1 millones de pesos. Atiende a 9,338 clientes con una cartera de \$75,597 millones de pesos. Asimismo, mantiene un saldo superior a \$125 mil millones de pesos en cartera custodiada.

El Sector de Ahorro y Previsión que integra a las compañías de Afore, Seguros y Pensiones generó en el año \$323.9 millones de pesos, consolidando aún más su participación en el mercado.

En relación con la integración de Bancrecer, se lograron avances muy significativos. En el primer trimestre se llevó a cabo la fusión legal y contable de Bancrecer y **BANORTE** y se inició el proceso de racionalización del gasto aprovechando las sinergias de ambos bancos. Se integraron las áreas de apoyo y control y se consolidaron bajo una misma estructura las áreas de negocio, lográndose en total una reducción de 2,055 empleados, equivalente a 30% del personal de la institución adquirida. Se cerraron 121 oficinas para conformar una red óptima de 1,069 sucursales a finales del año.

Los ahorros anualizados derivados de la integración de Bancrecer ascendieron a \$867 millones, superándose las expectativas iniciales de ahorro de \$806 millones para el año 2003. Los principales ahorros provinieron de la reducción de personal por \$594 millones y \$273 millones por la baja en gastos de operación, debido tanto a cierres de sucursales como a sinergias en la operación.

El año 2003 presenta un entorno mundial caracterizado por la amenaza de guerra EUA-Irak y la inestabilidad económico-política en los principales países de América Latina, factores que se suman a la situación política que vive nuestro país, en un año electoral con reformas constitucionales que parecen difíciles de alcanzar.

En este contexto, aun y cuando la parte más importante de la integración de Bancrecer ya se logró, tenemos el reto de la unificación del “back office” en la segunda mitad de 2003 y al mismo tiempo de elevar sustancialmente el nivel de negocio de toda la red de sucursales, continuar promoviendo la colocación de cartera, mejorar la mezcla de captación, incrementar los ingresos no financieros y controlar el nivel del gasto.

Para ello, será indispensable seguir contando con la preferencia de nuestros clientes, con el incondicional apoyo de nuestros accionistas y con el trabajo entusiasta de cada uno de los que formamos **BANORTE**, lo que permitirá mantener su posicionamiento en el mercado como un Grupo Financiero mexicano consolidado, eficiente y competitivo, logros que continuarán distinguiendo a **BANORTE** como **“EL BANCO FUERTE DE MÉXICO”**.



Othón Ruiz Montemayor

Vicepresidente del Consejo de Administración y Director General

Dirección

Constancia

Organización

EVENTOS

SOBRESALIENTES





10 AÑOS DE REPRIVATIZACIÓN DE BANORTE

La reprivatización bancaria iniciada en 1990 fue, sin duda, el primer gran paso en el camino de la modernización del Sistema Financiero Mexicano, impulsada entonces por las autoridades.

Cuando se presentó la oferta que a la postre resultó ganadora en el proceso de privatización de Banco Mercantil del Norte, el grupo de empresarios encabezado por Don Roberto González Barrera estaba plenamente consciente de la magnitud del reto y de la responsabilidad que asumiría ante la sociedad mexicana a partir de 1992.

Más que el décimo aniversario, se celebraron los logros alcanzados hasta ahora. Para confirmar lo anterior, basta citar las metas que Don Roberto González Barrera, como Presidente del Consejo de Administración, expresara en su primera junta de consejo, celebrada el 23 de julio de 1992, refiriéndose a **BANORTE**:

“Consolidarlo como un banco de cobertura nacional, capaz de desempeñarse con éxito dentro de las grandes ligas del Sistema Financiero Mexicano, preservando su reconocida solidez y rentabilidad y ampliando la oferta y calidad de los servicios que ofrece.”

Esta visión se tradujo en metas específicas que fueron guía para el quehacer de **BANORTE** y cuya consecución se ha apreciado en estos últimos 10 años.

A 10 años de distancia, la vigorosa transformación de **GRUPO FINANCIERO BANORTE** da ejemplo de haber cumplido con el compromiso adquirido, el cual se ve reflejado en los siguientes indicadores:

- El número de sucursales aumentó de 125 a 1,069 y el número de cajeros automáticos de 32 a 2,504.
- La captación de recursos se incrementó de \$5,300 millones de pesos a más de \$214 mil millones, y la cartera de crédito de \$5,733 millones a más de \$153 mil millones de pesos.
- Los clientes atendidos por el Sector Banca crecieron de 164 mil a 4.6 millones, sin considerar los 2.6 millones afiliados en la Afore.
- En este periodo se crearon nuevos medios de entrega de productos y servicios para los clientes, como el Call Center “Banortel” e Internet.
- Asimismo, el número de personal de planta que labora en **BANORTE** se incrementó de 3,150 a 14,868.

Por esto, es motivo de orgullo para clientes, inversionistas, accionistas y empleados el pertenecer a **BANORTE**, empresa mexicana que “Piensa en Grande”, “Actúa con Compromiso” y se distingue por ser “El Banco Fuerte de México”.



10 AÑOS DE BANORTE

"El Banco Fuerte de México"

POLÍTICA DE DIVIDENDOS

El pasado 14 de octubre se realizó el pago de dividendos en efectivo a razón de un peso por acción de GFNORTE, iniciándose así el establecimiento de una política de reparto periódico de dividendos en el futuro, siempre y cuando lo permitan las condiciones económicas del país, el nivel de utilidades del Grupo y la capitalización requerida para hacer frente al crecimiento esperado de cartera de crédito.

FORTALECIMIENTO DE CAPITAL

Como parte de la estrategia para fortalecer la capitalización y proporcionar una base sólida de crecimiento para el año 2003, el 28 de noviembre de 2002 se realizó una emisión de obligaciones subordinadas no convertibles y no preferentes por parte de Banco Mercantil del Norte, de la cual destaca lo siguiente:

- Se colocaron \$1,136 millones de pesos, en su mayoría con clientes de Banco Mercantil del Norte y de la Casa de Bolsa.
- El beneficio de esta emisión sobre el índice de capital de Banco Mercantil del Norte fue de 1.6 puntos porcentuales, lo cual permitió ampliar la capacidad de colocación de cartera en \$14 mil millones de pesos.
- El costo de la emisión fue de 8% indizado al tipo de cambio, que resultó ser inferior al de las últimas referencias para emisiones de capital similares, estimadas entre 9% y 9.5% a la fecha de la emisión.

La solidez de BANORTE y la destacada labor de nuestros ejecutivos en el diseño y lanzamiento de esta emisión, fueron sin duda, los elementos clave de éxito en la misma.

PAGO DE PRIMA DE GENERALI

GRUPO FINANCIERO BANORTE, en asociación con Assicurazioni Generali, inició en 1997 el Sector de Ahorro y Previsión. Ambas empresas celebraron un contrato de coinversión que estipula, entre otras cosas, que cada vez que BANORTE adquiriera una red bancaria, Generali debería pagar una suma acordada por ambas partes para poder utilizar la nueva red y su clientela para la venta de sus productos.

Las dos instituciones acordaron que Generali pagaría a BANORTE la cantidad de \$45 millones de dólares, por el uso de la nueva red Bancrecer, la que se recibió el 28 de junio de 2002.

Esta negociación resultó ser muy positiva para ambas partes, debido al potencial de negocio que existe en México en las industrias de seguros, afores y pensiones.

INTEGRACIÓN DE BANCRECER

La integración de Bancrecer fue un hecho sumamente importante para GFNORTE en el año 2002, gracias a la cual se obtuvieron logros muy significativos a lo largo del año en diferentes aspectos:

EN LO ORGANIZACIONAL:

- Se cuenta desde el primer trimestre del año pasado con una estructura organizacional única para los dos bancos. Fueron transferidos todos los empleados de Bancrecer a la nómina y las prestaciones de BANORTE;
- Se estableció un nuevo tabulador institucional de sueldos y se implantó un nuevo organigrama para las sucursales de ambas redes, a fin de estandarizar los puestos y funciones del personal;
- Se realizó una intensa capacitación del nuevo personal, a través de diversos programas orientados a comunicar la filosofía de venta, las características y la forma de operar de los productos BANORTE.

EN LO LEGAL Y FINANCIERO:

- El 31 de marzo se llevó a cabo satisfactoriamente la fusión legal y contable, seis meses antes del plazo fijado por las autoridades;
- Se implementó exitosamente un estricto y ambicioso programa de racionalización del gasto, alcanzándose un ahorro anualizado en el mes de diciembre de 2002 de \$867 millones de pesos, el cual supera la meta de \$806 millones prevista para 2003;



- Se realizó una negociación exitosa con nuestro socio Generali por la incorporación de las sucursales Bancrecer, para la venta de seguros, afores y pensiones.

EN LO COMERCIAL:

Hemos concluido satisfactoriamente la integración comercial de la red Bancrecer, lo que representó:

- Tener la capacidad de ofrecer los mismos productos y servicios en la red integrada y realizar diversas transacciones de manera indistinta en ambas redes, las cuales cuentan ya con la imagen interna y externa de **BANORTE**, habiéndose activado la venta y distribución de productos y servicios de captación y cartera a través de la red Bancrecer, principalmente a partir del segundo semestre del año;
- Haber reorganizado las sucursales de ambas redes.

EN LO TECNOLÓGICO Y OPERATIVO:

- Los esfuerzos durante 2002 se orientaron a proporcionar el soporte tecnológico para la realización exitosa de la integración comercial anteriormente descrita;
- Tenemos el reto de la unificación del “back office” para la segunda mitad de 2003, que incorpora elementos adicionales orientados a mejorar el servicio y la atención de la clientela, que ha sido y será para **BANORTE** la máxima prioridad.

Al cierre del año el costo total de la integración asciende a \$727 millones de pesos, destacándose \$342 millones por indemnizaciones y compensaciones del personal despedido, \$179 millones en la integración tecnológica y \$110 millones en el cambio de imagen.



Estrategia

Presición

Excelencia

PILARES DE LA ORGANIZACIÓN





MERCADOTECNIA

Durante el año 2002, el área de Mercadotecnia participó de manera muy intensa hacia el interior de la organización buscando adaptar permanentemente su estructura de servicio a las necesidades del Grupo Financiero.

Hacia el exterior, se instrumentaron programas de mercadeo apoyados con campañas publicitarias y promocionales muy agresivas.

Se mantuvo como prioridad el seguir construyendo la marca de **BANORTE** fundamentada en la Solidez, Experiencia y Modernidad, además, durante este año se agregó el atributo de la mexicanidad como un elemento valioso y diferenciador posicionando a **BANORTE** como el banco mexicano que “Cree en México y en los Mexicanos”. También se desarrolló una campaña de comunicación para la integración de Bancrecer a **BANORTE** tanto a nivel nacional como de manera local.

Las agresivas campañas institucionales llevaron a la marca a alcanzar los más altos indicadores tanto “Top of Mind” (13%) como de “Share of Mind” (60%) además de lograr consolidar el posicionamiento de **BANORTE** como un banco mexicano sólido y fuerte que genera orgullo y pertenencia entre los consumidores. Esto de acuerdo al estudio “Brand DNA” aplicado en el mes de noviembre de 2002.

El área de Mercadotecnia participó de manera muy activa en el proyecto de integración, especialmente en lo que se refiere a comunicación con clientes, entendiendo que la comunicación es indispensable en un proceso como éste. Mercadotecnia también participó en el desarrollo del proyecto de imagen en sucursales renovando la imagen exterior de las mismas a través del rediseño de un logotipo más visible. En el interior de todas las sucursales, fueron implementados todos los elementos de imagen y señalización además del Sistema de Merchandising de **BANORTE**.

En cuanto a productos, se mantuvieron campañas publicitarias y promocionales constantes tanto para la marca Suma en el segmento de ahorro como para Imanorte en el segmento de plazo. Estos apoyos con el objetivo de promover la captación de bajo costo y también con programas promocionales orientados a incrementar los ingresos no financieros del banco.

Durante 2002 se desarrolló un nuevo concepto para cheques llamado “Enlace Banorte” que fungirá como cuenta eje y de entrada al banco, siendo este desarrollo, el primero que está basado en la segmentación operativa y que servirá como base para estructurar una estrategia de venta cruzada inteligente de productos.

En 2002 se incrementó agresivamente la inversión en el renglón promocional tanto en nuestros puntos de venta como fuera de ellos en empresas, centros comerciales, agencias de autos, inmobiliarias, etcétera. Dicha acción permitió apoyar al área Comercial para concretar ventas e incrementar el número de clientes. Los productos con mayor actividad promocional fueron los créditos al consumo y los seguros, cuyos resultados en ventas fueron muy satisfactorios.

La inteligencia y la investigación de mercados, sigue siendo el pilar fundamental para la toma de decisiones.

A finales del año 2002 **BANORTE** cierra con una agresiva campaña promocional llamada “Por un México más Fuerte”, ligada a un beneficio social con el programa “Arranque Parejo en la Vida” en el que se apoya a niños de escasos recursos desde el embarazo hasta los dos primeros años de vida para asegurar que cuenten con las mismas oportunidades de desarrollo físico y mental que cualquier otro niño. Con éste y otros programas de apoyo social que fueron implementados durante 2002 y que serán incrementados durante 2003, **BANORTE** demuestra su compromiso con el desarrollo de México y los mexicanos tanto en lo económico como en lo social.

CAMPAÑA PUBLICITARIA

2002 / T.V. y Medios Impresos



Durante 2002 se iniciaron proyectos de gran impacto para el negocio y la eficiencia operativa de la institución, que generarán importantes ahorros durante los años siguientes, entre otros, “El Sistema de Operación de Tarjetas de Crédito (Visión)”, “El Proyecto de Administración de Efectivo” y “El Outsourcing del Proceso de Cámara de Compensación y Truncamiento de Cheques”. Especialmente, el año 2002 se caracterizó por una gran actividad y fuertes inversiones enfocadas a apuntalar tecnológicamente al proyecto de la integración de Bancrecer.

En marzo se inició la operación de un nuevo procesador central Hitachi, el cual reemplaza a los equipos con los que contaban ambas instituciones y tiene capacidad suficiente para absorber la carga de procesamiento de información de sus sistemas centrales, así como la demanda adicional que genere el proceso de integración.

Durante el mes de abril concluyó el traslado del Centro de Cómputo de Monterrey a las instalaciones ubicadas en México, D.F., y de este modo se han obtenido importantes facilidades en términos de seguridad, capacidad, comunicaciones y abastecimientos, lo cual ha traído como resultado un avanzado centro de cómputo de clase mundial.

Se renegociaron contratos con importantes proveedores de productos y servicios, eliminándose así las duplicidades y aprovechando los nuevos volúmenes de la operación conjunta. Esto redundó en mejores términos y condiciones de dichos contratos.

Se integraron las redes de comunicaciones de voz, datos y video de ambas instituciones, lo que trajo la interoperabilidad de los sistemas de datos, ofreciendo a nuestros colaboradores y clientes un esquema de marcación único para acceder a cualquier extensión telefónica de la red nacional sin necesidad de gastos adicionales en largas distancias.

Se invirtió en nuevas tecnologías de videoconferencia sobre IP y voz sobre IP con el fin de apoyar los esfuerzos de reducción de costos de la institución, las cuales están siendo ampliamente utilizadas en el edificio corporativo Nueva Torre Banorte en Monterrey, que tiene capacidad para 1,200 empleados.

Se continuó con la estrategia de consolidación de servidores de plataformas intermedias, con lo cual se redujo significativamente el número de servidores UNIX y NT en operación dentro del centro de cómputo, obteniéndose con ello un ambiente más simple y controlado.

Hacia finales del año se cerró una negociación importante con IBM para renovar la base instalada de estaciones de trabajo en sucursales y áreas staff, que contempla reemplazar más de 5,000 computadoras personales por equipos con capacidad suficiente para garantizar las necesidades de cómputo para los próximos tres años. La instalación de estos equipos se realizará durante 2003.

A fin de continuar mejorando nuestro servicio, se inició un proceso de certificación del área de Tecnología bajo los estándares de ISO-9000, que esperamos obtener durante el primer semestre de 2003.

RECURSOS HUMANOS

GFNORTE cuenta con 14,868 empleados de planta al cierre del año, de los cuales el 86% se concentra en el Sector Banca.

PERSONAL DE PLANTA GFNORTE	2000	2001	2002
Sector Banca	9,019	8,515	12,778
Sector Auxiliares del Crédito	64	70	151
Sector Ahorro y Previsión	1,729	2,127	1,604
Sector Bursátil	383	343	335
GFNORTE	11,195	11,055	14,868

BANORTE tiene el propósito de proporcionar a todos sus funcionarios y empleados el entorno adecuado para hacerlos crecer en términos personales y profesionales, lo cual propiciará que ese crecimiento se vea reflejado en la capacidad de aportar valor agregado a la institución, creándose así un círculo virtuoso.

Durante 2002, el esfuerzo de capacitación se centró en el fortalecimiento de las habilidades que son fundamentales para el logro de retos de BANORTE: liderazgo, aceptación del cambio, trabajo en equipo, énfasis en ventas y servicio y aprendizaje. Además, se impulsaron las primeras iniciativas en torno al concepto de e-Learning, el cual es un nuevo e innovador medio de aprendizaje.

INTEGRACIÓN BANORTE-BANCRECER

El reto más importante que planteó 2002 fue la integración del personal de ambas instituciones, de tal manera que las acciones giraron en torno al trabajo en equipo y al sentido de unidad de las dos culturas.

- En cuanto a la comunicación, se adoptaron desde el inicio del año mensajes únicos para el personal de ambas instituciones, se ampliaron los medios disponibles como el canal satelital "BanorTV" y se desarrollaron nuevas opciones, principalmente el sitio de Integración Banorte-Bancrecer.
- La mayoría de las prestaciones se unificaron a partir de abril y se estableció un nuevo tabulador institucional de sueldos a partir de julio.
- Hubo una campaña específica de integración humana con eventos en las principales plazas, en los cuales participó gran parte del personal, así como torneos deportivos y material promocional, cuyo énfasis fue el trabajo en equipo.
- El personal de Bancrecer pudo acceder de forma inmediata a nuestros servicios en línea a través de la Intranet de Recursos Humanos.

EVALUACIÓN DE HABILIDADES

Se llevó a cabo un amplio programa de evaluación de habilidades al personal clave de sucursales y a directores de la Banca Comercial, que es una base fundamental para una adecuada gestión del capital humano.

COMPENSACIÓN

En este año, BANORTE continuó con un sistema integral de compensación variable con un enfoque de rentabilidad, enriqueciendo el plan de compensación en tres aspectos fundamentales: la medición de niveles de servicio de las áreas de apoyo, una mayor frecuencia de pago y un esfuerzo sin precedente de comunicación a través de la Intranet de Recursos Humanos.

JURÍDICO

El apoyo del área jurídica es esencial para el buen funcionamiento del Sector Banca y de las otras empresas que conforman GRUPO FINANCIERO BANORTE, ya que brinda asesoría y servicios jurídicos para asegurar que se lleven a cabo diversas operaciones activas y pasivas con un nivel aceptable de seguridad, evitar futuras contingencias y dar respuesta oportuna a los requerimientos de las distintas autoridades tanto judiciales como administrativas.

En el año 2002 en el Sector Banca se proporcionaron un total de 58,128 servicios jurídicos, lo que representa un incremento del 36.4% con respecto al ejercicio de 2001.

En cuanto a las operaciones pasivas y servicios, se brindó apoyo y seguimiento al proyecto de truncamiento de cheques COMEPA, a la Integración Banorte-Bancrecer y a la homologación y elaboración de diversos formatos de operaciones.

Se formalizó, mediante asamblea de accionistas, el reparto de dividendos en GRUPO FINANCIERO BANORTE y otras tres entidades financieras. Además se formalizó la emisión de obligaciones subordinadas no convertibles en acciones y no preferentes, de las cuales se colocaron \$1,136 millones de pesos.

En el Sector Bursátil, se celebraron diversos eventos corporativos de la Casa de Bolsa, la Operadora y las Sociedades de Inversión, así como la formalización de los acuerdos adoptados en Asambleas de Accionistas y Consejos de Administración, además de instrumentar los contratos celebrados con entidades financieras y proveedores de servicios, a fin de dar un marco de seguridad legal a las partes involucradas.

En el Sector Ahorro y Previsión se prestaron 3,800 servicios jurídicos a 7 entidades del Grupo Financiero, tales como la atención de demandas, reclamaciones ante la CONDUSEF y la CONSAR, comparecencias en la AMAFORE, por mencionar algunos.

Asimismo, se brindó la asesoría legal necesaria a las mencionadas entidades para la resolución favorable de las demandas en contra y la prevención de contingencias, además de haber capacitado a sus funcionarios.

En materia de recuperación de créditos se obtuvo un incremento del 14% con respecto al ejercicio anterior, confirmándose la importancia de la estrecha coordinación de esfuerzos y corresponsabilidad entre la Banca de Recuperación y el área Jurídica, con el objetivo de optimizar la recuperación de cartera vencida.



ANÁLISIS

El área de Análisis del Grupo Financiero ha evolucionado hasta convertirse en un apoyo indispensable para la toma de decisiones, tanto del Grupo Financiero como de los inversionistas y clientes de la institución.

El análisis del entorno internacional y su impacto sobre el comportamiento de la economía del país son claves para la estimación de pronósticos fundamentales que conforman la base para la planeación de las actividades y los presupuestos del Grupo. Por otro lado, el análisis también es una herramienta valiosa para las áreas operativas de los mercados de dinero, cambios y capitales.

Además de mantener informados a clientes y ejecutivos de la institución sobre los acontecimientos diarios y sus implicaciones, se elaboran boletines y reportes periódicos que permiten la revisión constante de la situación de la economía y los mercados. Finalmente, se llevan a cabo reuniones con clientes y ejecutivos en diferentes plazas para proponer las estrategias de inversión que resultan del análisis.

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

La solidez ha sido y seguirá siendo un importante pilar para **BANORTE**, por lo que se ha dado una alta prioridad a la toma de riesgos en la institución. Prueba de ello es la creación del Comité de Políticas de Riesgo en 1997, con reporte directo al Consejo de Administración del Grupo, adelantándose a lo que años después sería un requerimiento de las autoridades regulatorias en nuestro país.

En ese mismo año el Consejo de Administración aprobó el Manual Integral de Riesgo que incorpora los riesgos de crédito, de mercado, de liquidez, operacional y legal, y que con el tiempo ha derivado en la conformación de un portafolio de crédito diversificado con un índice de cartera vencida controlado.

En relación con la administración del riesgo de crédito en **BANORTE** se diferencia el crédito masivo del crédito selectivo: en el primero, se adopta un modelo de “credit scoring”, en el cual se ajustan los criterios de riesgo deseados y opera en todas las sucursales **BANORTE** desde hace tres años; en el crédito selectivo se constituyen cuatro puntos de orientación: Clasificación Sectorial, Mercado Objetivo, Criterios de Aceptación de Riesgo y Calificación Interna de Riesgo, soportados por sistemas de la firma Algorithmics (Risk Mapper, Historisk, Risk Watch y PCRE).

Para la administración del riesgo de mercado también se cuenta con Algorithmics, que ubica a **BANORTE** entre los bancos con las mejores prácticas internacionales (VaR Simulación Histórica No Paramétrica a 1 día con 500 escenarios).

En lo correspondiente a riesgo de liquidez se tiene un estrecho seguimiento en los Comités de Activos y Pasivos y de Políticas de Riesgo, buscando siempre optimizar la mezcla de pasivos en función de su posible impacto en las utilidades.

En lo que respecta a riesgo operativo, **BANORTE** realizó durante 2002 el lanzamiento de un Sistema de Control Interno enfocado a los procesos más importantes de la institución y se ha formado una estructura organizacional para administrar este riesgo de forma más efectiva acorde a lo tratado en el Comité de Basilea.

Para la administración del riesgo legal, **BANORTE** cuenta con un Sistema Nacional de Litigios disponible en toda la red de abogados, que lleva un registro actualizado y automatizado de todos los juicios.

Asimismo se cuenta con políticas de reservas y coberturas que son monitoreados por el Comité de Políticas de Riesgo.

Estructura

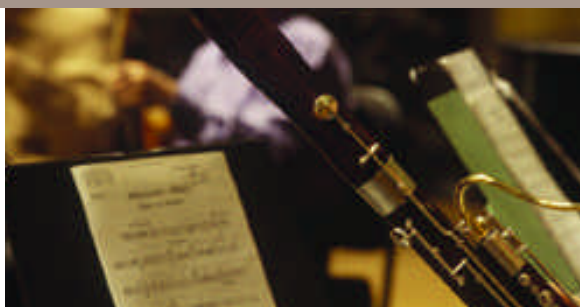
Esfuerzo

Concentración

CANALES

DE DISTRIBUCIÓN

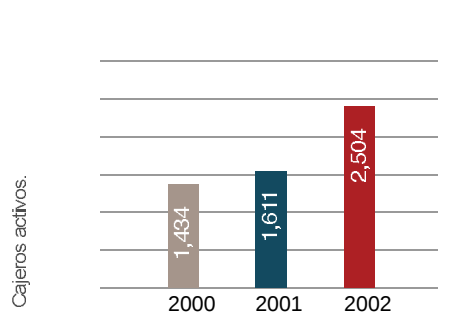




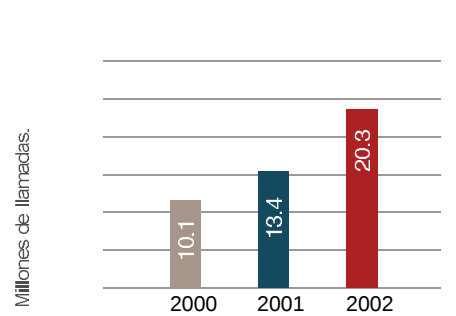
Como consecuencia de la adquisición de Bancrecer, BANORTE puede ahora competir desde una mejor posición como uno de los bancos con mayor cobertura del país, al contar con más de mil sucursales y al incrementar su cobertura con 170 plazas nuevas.

Además del importante crecimiento en el número de sucursales y cajeros automáticos, y en la atención de clientes a través de "Banortel", BANORTE continúa con su esfuerzo de modernización de sus medios de entrega. Prueba de ello es la Certificación ISO 9001-2000, que a principios de 2002 recibió el Call Center "Banortel", el primero de América Latina en obtenerlo.

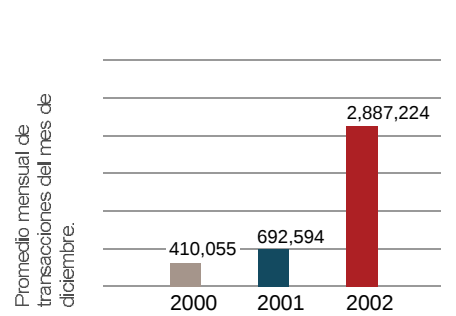
CAJEROS AUTOMÁTICOS



CALL CENTER "BANORTE"



TRANSACCIONES BANORTE POR INTERNET



MÁS DE MIL SUCURSALES

Mayor cobertura del país

NUEVA RED DE SUCURSALES

En este año **BANORTE** logró un avance importante en la consolidación geográfica de su red de sucursales, que se incrementó de 455 a 1,069 oficinas, lo cual mejoró su participación de mercado de 6.4% a 15.6%.

Cabe destacar que hoy por hoy se ofrecen los mismos productos y servicios en todas las sucursales, las cuales cuentan ya con la imagen interna y externa de **BANORTE**.

Con la nueva red de sucursales se vieron fortalecidos los seis territorios en los que se divide geográficamente el país.



BANORTE	SUC	PDM	LUGAR
Dic-01	459	6.4%	6°
Dic-02	1,069	15.6%	4°

Fuente: ABM.
 Sucursales incluye módulos y ventanillas remotas.
 PDM: Participación de mercado.

NOROESTE	SUC	PDM	LUGAR
Dic-01	38	3.9%	7°
Dic-02	171	18.8%	4°
OCCIDENTE	SUC	PDM	LUGAR
Dic-01	74	7.1%	6°
Dic-02	169	16.7%	4°
MÉXICO	SUC	PDM	LUGAR
Dic-01	97	5.5%	6°
Dic-02	244	14.1%	5°
MONTERREY	SUC	PDM	LUGAR
Dic-01	114	15.3%	4°
Dic-02	173	24.8%	1°
NORESTE	SUC	PDM	LUGAR
Dic-01	104	16.7%	4°
Dic-02	139	24.3%	1°
SURESTE	SUC	PDM	LUGAR
Dic-01	32	2.7%	7°
Dic-02	173	15.9%	5°

BANORTE continúa con la estrategia de rentabilización de sucursales; durante el año 2002 se cerraron 121 por falta de rentabilidad, por poco potencial de crecimiento o por redundancia.

CAJEROS AUTOMÁTICOS

En el transcurso del año se incrementó el número de cajeros automáticos de 1,611 a 2,504, alcanzando un 13.5% de participación de mercado.

Es de destacar que a través de los cajeros automáticos se realizan el 54% de las operaciones en BANORTE.



2,504 CAJEROS AUTOMÁTICOS

En toda la República

CALL CENTER "BANORTE"

Las llamadas atendidas en "Banortel" ascendieron en el año a más de 20 millones, de las cuales más de 80% se atendieron en forma automática. Durante 2002 "Banortel" fue un elemento clave en la atención a los clientes de origen Bancrecer.

Se ha fomentado la utilización del Call Center por parte de los clientes incrementando los servicios ofrecidos, entre los que destacan el pago de tarjetas de crédito, pago de otros servicios, transferencia entre cuentas y venta de productos.



20 MILLONES DE LLAMADAS

Atendidas en "Banortel"

BANCA POR INTERNET

En 2002, **BANORTE** fue reconocido como el Mejor Banco por Internet de México y el sexto de América Latina por la revista *Poder* de noviembre de 2002 y por la consultoría *Speer & Associates* en agosto de 2002. Este reconocimiento ha sido respaldado por los clientes de Internet, que crecieron en más de 100% en el último año.



CLIENTES DE INTERNET

Crecieron más del 100%

El monto de operación a través de Internet del mes de diciembre ascendió a \$210 mil millones de pesos, generando en el año 2002 ingresos por comisiones muy considerables.

Durante el año 2002 se realizaron proyectos importantes con el objetivo de incrementar la funcionalidad y competitividad de los servicios vía Internet, entre los que destacan:

- El lanzamiento de Banorte x Internet (BXI), servicio de banca en línea para personas físicas y PYMES, a través del cual los clientes pueden hacer las principales operaciones bancarias, como son pago de servicios y tarjetas de crédito, consultas de saldos y movimientos, así como depósitos, retiros y transferencias nacionales e internacionales.

- El desarrollo de una plataforma de factoraje electrónico por Internet.

- La habilitación del servicio de pago de impuestos por Internet para personas físicas y morales.



Integración

Crecimiento

Visión

NEGOCIOS

Y RESULTADOS





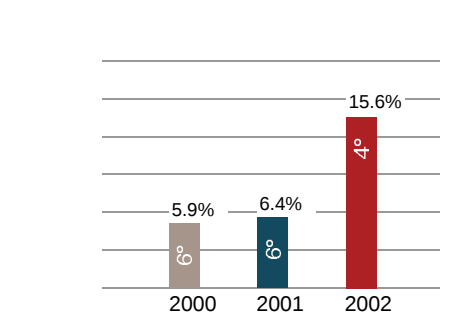
SECTOR BANCA

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

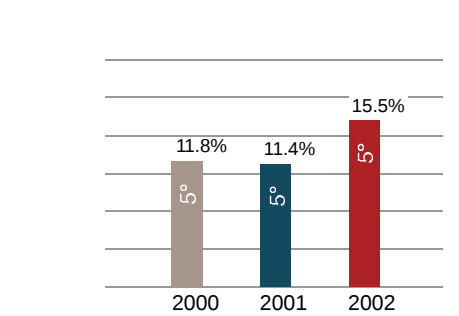
La incorporación de Bancrecer, así como el crecimiento en la venta de productos y servicios, coadyuvaron a que las participaciones de mercado de BANORTE se vieran incrementadas de manera importante, con lo cual la institución es sin duda una de las más sobresalientes del país.

A pesar del incremento en participación de mercado, se continúa con la estrategia de orientar la fuerza de ventas más hacia la calidad que al volumen de clientes, haciendo un especial énfasis en la colocación del crédito con un enfoque de rentabilidad y control de riesgo.

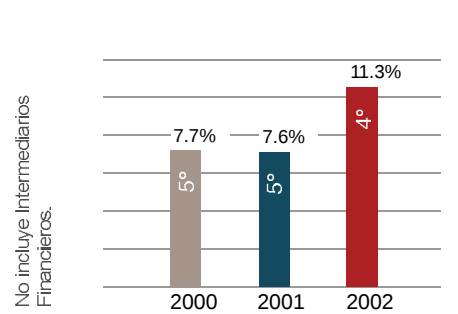
SUCURSALES



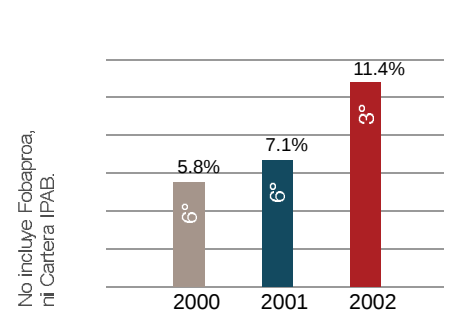
VISTA SIN INTERÉS



INTEGRAL PÚBLICO



CARTERA TOTAL



Fuente: ABM

CAPTACIÓN

BANORTE ha aumentado los saldos de captación en la mayoría de sus rubros. Parte importante de la estrategia de captación se orienta a la mejora de su mezcla. Durante todo el año se dirigieron los esfuerzos a llevar a las sucursales provenientes de Bancrecer a estándares de BANORTE a través de la venta intensiva de productos de captación de bajo costo, lo que ha dado como resultado que la mezcla vista total a captación tradicional se haya mantenido estable durante el último año. Sin embargo, en lo referente a la captación vista sin intereses por sucursal, todavía hay mucho por hacer para llegar a los estándares que BANORTE tenía hace un año.

CAPTACIÓN	Dic '01	Dic '02	Variación
Vista sin Intereses	11,937	20,223	69%
Vista con Intereses	19,240	32,456	69%
Vista Total	31,177	52,679	69%
Plazo	47,403	89,340	88%
Bonos Bancarios	1,374	1,295	(6%)
TRADICIONAL	79,954	143,313	79%
TERCEROS	49,371	71,219	44%
CAPTACIÓN INTEGRAL	129,325	214,532	66%

Saldos en millones de pesos de diciembre de 2002.

CARTERA

El saldo de la cartera total del mes de diciembre asciende a \$153,082 millones de pesos, lo que muestra un crecimiento importante en el año.

La estrategia de colocación de crédito de **BANORTE** continúa siendo atender a los sectores comercial, empresarial y de consumo y ser muy selectivos y cuidadosos con la exposición crediticia en el sector corporativo, a la vez de disminuir la cartera de la Banca de Recuperación.

Al analizar la cartera de crédito por segmento, resalta lo siguiente:

- La cartera comercial creció en el año 49%, como resultado de diversos programas de crédito puestos en marcha.
- La cartera de vivienda y consumo creció 204%, crecimiento motivado principalmente por el incremento de la cartera hipotecaria. El resto de los productos de consumo muestra también un ascenso destacado, derivado principalmente del crecimiento de la red en **BANORTE**, ya que a partir del tercer trimestre del año pasado la red integrada de Bancrecer comenzó ya a desplazar de manera importante crédito de este tipo.
- El segmento corporativo muestra un incremento de 53% en el año como resultado de la colocación de crédito nuevo a grandes corporativos, que en su mayoría utilizaron sus líneas de crédito establecidas con **BANORTE**.
- Y por último, la cartera de recuperación disminuyó 17% en un año.



SEGMENTO	Dic '01	Dic '02	Variación
COMERCIAL	12,886	19,136	49%
Hipotecario	2,701	10,430	286%
Tarjeta de Crédito	869	1,664	92%
Automotriz	1,364	2,973	118%
Otros	215	561	160%
VIVIENDA Y CONSUMO	5,148	15,629	204%
CORPORATIVO	9,152	14,025	53%
RECUPERACIÓN	6,387	5,308	(17%)
ENTIDADES FINANCIERAS Y GUBERNAMENTALES	4,667	13,685	193%
CARTERA DE NEGOCIOS	38,240	67,783	77%

Saldos en millones de pesos de diciembre de 2002.
No se incluye cartera IPAB/FOBAPROA.

Es importante indicar que el saldo de los pagarés FOBAPROA y notas IPAB asciende a \$85,299 millones de pesos, lo cual excede considerablemente al saldo de un año antes, esto debido principalmente a la incorporación de la nota IPAB Bancrecer por \$46 mil millones de pesos. Sin embargo, durante el segundo semestre del año se realizaron dos prepagos por parte del IPAB por un total de \$7,759 millones de pesos, lo que hizo que dicha cartera disminuyera ligeramente.

CARTERA SECTOR BANCA Concepto	Dic '01	Dic '02	Variación
Cartera Vigente	33,519	63,046	88%
Cartera Vencida	4,721	4,737	0%
CARTERA DE NEGOCIOS	38,240	67,783	77%
PAGARÉS FOBAPROA-NOTAS IPAB	47,760	85,299	79%
CARTERA TOTAL	86,000	153,082	78%

Saldos en millones de pesos de diciembre de 2002.

SEGMENTOS DE NEGOCIO

Un aspecto muy importante en la búsqueda permanente por acrecentar el liderazgo de **BANORTE** en el altamente competido mercado financiero mexicano, fue sin lugar a dudas el desarrollo de un sistema que permitirá captar, ampliar y conservar a los clientes rentables en forma rápida y económica, mediante aplicativos en línea perfectamente integrados. Sin duda, el Sistema Integral de Ventas y Servicios (SIVS) será un instrumento de soporte para optimizar los procesos de comercialización de la fuerza de ventas del banco.

BANORTE agrupa sus productos y servicios financieros por segmentos especializados para satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes específicos.

Banca Comercial

Durante 2002 se orientaron los esfuerzos hacia la promoción de los productos de colocación, especialmente en los créditos al consumo (crédito automotriz, crédito hipotecario, tarjeta de crédito, créditos a nóminas, bienes de consumo duradero y créditos comerciales), fortaleciendo procesos parametrizados para la evaluación y autorización del crédito en la misma sucursal, lo cual motivó el crecimiento de la colocación con porcentajes verdaderamente altos.

También se trabajó agresivamente en el proceso de integración y en impulsar la captación de bajo costo para mantener una mezcla adecuada en la nueva red de sucursales Bancrecer.

Banca Patrimonial y Asesoría Especializada

El año 2002 marcó un parteaguas en la evolución y orientación de Banca Patrimonial, ya que ésta inició un agresivo proceso de integración a la red **BANORTE** y de expansión geográfica. Cabe destacar que mientras los ejecutivos de Banca Patrimonial atienden directamente a los clientes, los fondos captados son administrados por Casa de Bolsa Banorte.

Durante 2002 se lograron sobresalientes resultados, destacando un crecimiento de 20.5% en la cartera de clientes que alcanzó \$83,580 millones de pesos con 10,572 inversionistas. Por otra parte, el número de oficinas de esta banca creció de 11 en 2001 a 19 en 2002 distribuidas en 15 ciudades del país.

En 2002 se inicia una estrategia de segmentación, que parte del conocimiento profundo de cada uno de los clientes, buscando una orientación al servicio, a la asesoría y a la oferta individual de portafolios de inversión más allá de la intermediación financiera.

Banca Corporativa y Negocios Internacionales

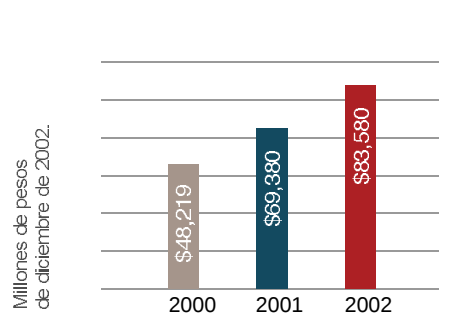
Banca Corporativa mantiene su compromiso de proveer soluciones financieras integrales. Durante 2002 realizó operaciones de alto valor agregado a sus clientes, ofreciendo diversos financiamientos especializados, tales como: créditos estructurados, créditos sindicados, financiamientos a fusiones y adquisiciones y financiamiento a proyectos de inversión.

El área de Negocios Internacionales, además de conservar la certificación de calidad internacional ISO 9002, llevó a cabo un acuerdo estratégico de cooperación con el Banco Popular Español, con el propósito de ampliar los servicios ofrecidos a los clientes respectivos, en particular a los participantes en el comercio internacional entre México y España.

Banca Empresarial

Las áreas que conforman la Banca Empresarial se especializan en productos de crédito de alto valor agregado. Atienden a clientes en mercados específicos y continúan con crecimientos importantes en los diferentes productos y servicios que ofrecen.

CARTERA DE CLIENTES



Banca de Fomento, en estrecha relación con la Banca de Desarrollo, impulsa el producto Crediactivo diseñado para la micro y pequeña empresa, compartiendo el riesgo con NAFIN, ha incrementado su cartera a más de \$2,400 millones de pesos atendiendo a más de 5,400 clientes.

Banca Agropecuaria opera con \$5,379 millones de pesos de cartera, siendo de los bancos con mayor colocación de recursos bajo los programas de fomento de FIRA.

Pequeñas y Medianas Empresas, al cierre de 2002, da servicio a 1,543 clientes con una cartera total de \$12,519 millones de pesos.

Fiduciario y Avalúos elabora más de 19,000 avalúos al año y administra 5,427 fideicomisos con un patrimonio por \$80,550 millones, participando con una captación de \$10,377 millones de pesos en instrumentos de **GFNORTE**.

Banca de Gobierno

Durante los últimos años, la presencia de **BANORTE** como prestador de servicios bancarios, crediticios y financieros a las diferentes entidades del sector público se ha incrementado de manera muy importante. Sustentado en la atención personalizada y en herramientas tecnológicas de vanguardia, ha mantenido un claro compromiso en la prestación de servicios a éste tan importante sector de la economía.

Se han establecido programas y convenios de aplicación nacional, así como paquetes de productos y servicios específicos para este segmento del mercado. La imagen de profesionalismo de la institución es hoy reconocida ampliamente tanto por los competidores como por la clientela; así, a lo largo de todo el país se cuenta con el liderazgo en diferentes productos especializados, cuyo constante desarrollo le ha permitido a **BANORTE** colocarse como uno de los más importantes participantes en las labores de recaudación, cobranza y ejercicio de recursos del Gobierno Federal y de sus organismos.

Adicionalmente se atienden las necesidades de los sectores educativo, hacendario, salud, telecomunicaciones y energía, entre otros; así mismo, se extiende el servicio a sus proveedores, prestadores de servicio y clientes, apoyando de manera especial a sus empleados mediante el empaquetamiento de productos y/o convenios con las dependencias, fortaleciéndose así la venta cruzada de productos y servicios de **GRUPO FINANCIERO BANORTE**.

Banca de Recuperación

Los activos que administra la Banca de Recuperación, conformados por cartera, bienes adjudicados y acciones y valores ascienden a \$60,054 millones de pesos, los cuales representan una contingencia para **BANORTE** de \$7,557 millones, equivalentes a 13% del total de los activos.

En el año se recuperaron \$13,882 millones de pesos, de los cuales \$5,606 millones fueron en efectivo, \$3,796 millones en quitas, \$3,598 millones en reestructuras y \$706 millones en daciones.

Durante el último trimestre del año pasado se ganó la licitación de dos paquetes de cartera:

- El primer paquete corresponde a cartera hipotecaria Cremi por \$363.9 millones de pesos, conformados por 1,087 créditos de vivienda media.
- El segundo corresponde a cartera comercial y de consumo Quadrum por \$343.7 millones de pesos, integrados por 666 créditos vigentes. Este portafolio permitirá hacer sinergia con la Banca Comercial, contribuyendo de este modo a su base de crédito.

Es así como 2002 resultó ser uno de los mejores años en el negocio de recuperación, contribuyendo de manera muy importante a los resultados del Sector Banca de **BANORTE**.



SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN

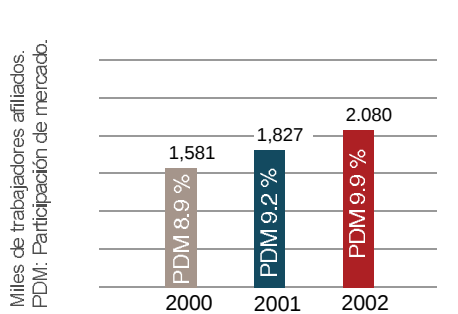
El Sector Ahorro y Previsión es un sector que en el Grupo ha crecido y continuará creciendo de manera notable.

AFORE

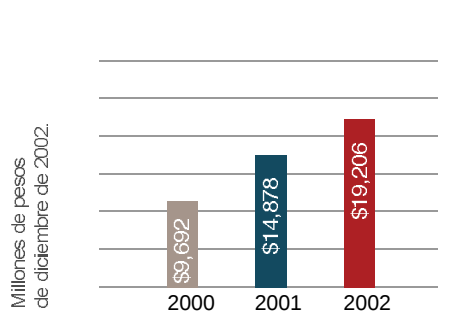
Afore Banorte-Generali cuenta con 2,610,791 afiliados totales y ocupa el 6.º lugar nacional. En el año se certificaron 252,141 trabajadores, obteniéndose 20.3% de este mercado. El costo unitario por afiliación fue de \$891 pesos, y continúa como una de las Afores con menor costo del sector.

Los fondos administrados por la SIEFORE de Banorte-Generali crecieron en el año 29%. El rendimiento acumulado de gestión en 2002 fue de 11.96%, el más alto del mercado.

NÚMERO DE AFILIADOS CERTIFICADOS



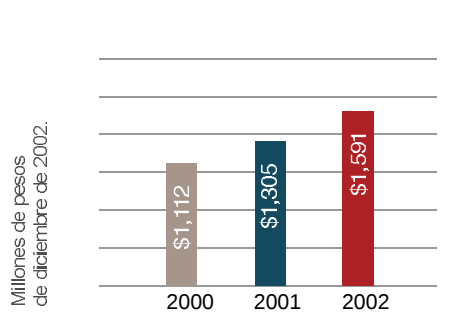
FONDOS EN ADMINISTRACIÓN



SEGUROS

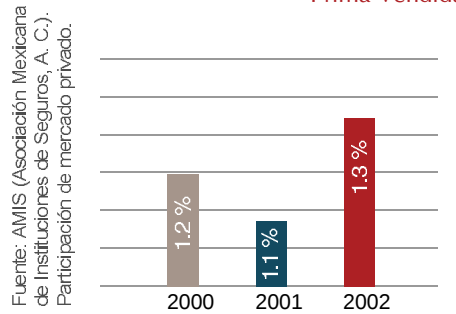
Este año registró un fuerte incremento de la venta de seguros tanto por Banca Seguros como por la aseguradora, en especial seguros para automóviles tradicional. La fuerte actividad comercial ha sido acompañada por buenos resultados técnico-financieros en esta compañía.

RESERVAS TÉCNICAS



PARTICIPACIÓN DE MERCADO

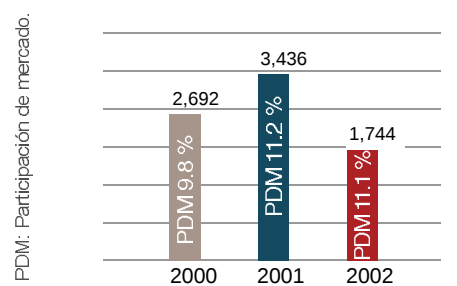
Prima Venta



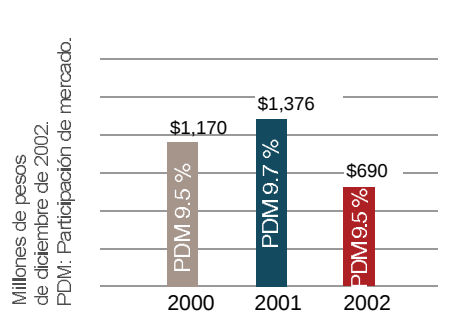
PENSIONES

A partir de mayo de 2002 se registró una fuerte caída en el número y monto de las pensiones que el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) transfiere a las aseguradoras privadas (50% en el acumulado anual), por lo que se implementó una reestructuración comercial y administrativa de esta compañía acorde a su nuevo entorno, manteniendo su posición de mercado tanto en casos como en montos.

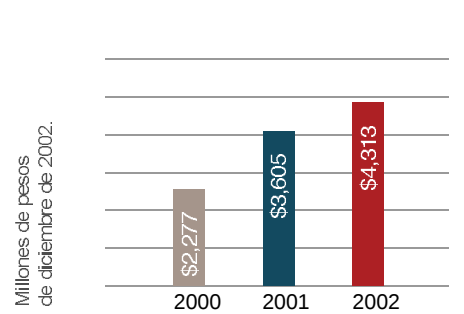
NÚMERO DE PENSIONES



MONTOS CONSTITUTIVOS CAPTADOS



RESERVAS TÉCNICAS



SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO

FACTOR

Factor Banorte ocupa los primeros lugares a nivel nacional en utilidades y cartera, y mejoró su índice de cartera vencida en el año de 0.8% a 0.2%.

ARRENDADORA

Arrendadora Banorte ha logrado incrementar su participación de mercado de 6.2% en 2001 a 6.9% en 2002, mejorando una posición en el mercado al ubicarse en el 6.º lugar nacional, con una cartera total de \$935 millones de pesos.

ALMACENADORA

Además de los servicios que tradicionalmente ofrece Almacenadora Banorte, durante el año 2002 promovió activamente entre sus clientes diversas operaciones de financiamiento, consolidándose así como la Almacenadora Financiera de México.

FIANZAS

Una vez que Fianzas Banorte incrementó su fuerza de ventas en el año 2001, logró aumentar la colocación de primas vendidas, que ascendieron a \$94.9 millones de pesos a finales de 2002, logrando mejorar su participación de mercado en el año de 2.5% a 3.2%.

SECTOR BURSÁTIL

CASA DE BOLSA

2002 fue un año de excelentes resultados en la operación de mercado de capitales, pasando de una participación del 8.5% en 2001 a 12.0% en 2002, ubicando a Casa de Bolsa Banorte en el segundo lugar del mercado en comparación al quinto alcanzado al cierre de 2001 en un universo compuesto por 21 casas de bolsa.

Banorte Securities LTD.

Esta institución da acceso al cliente de GRUPO FINANCIERO BANORTE a mercados internacionales, a través de la co-distribución de productos tales como los fondos UBS, Fidelity Investments, ACM, además de permitirle la inversión directa a los mercados de renta fija y renta variable en el mundo.

Subsidiaria del Grupo Financiero, a través de la Casa de Bolsa, en 2002 quedó consolidada operativamente esta empresa, logrando una utilidad operativa del orden de USD \$2,000,573 vs USD \$1,417,297 de 2001.

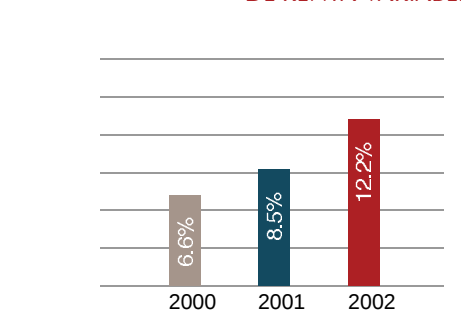
Operadora de Fondos

En 2002 comienza sus actividades, operando al inicio del año 11 sociedades de inversión y teniendo al cierre del mismo 16 fondos en los mercados de deuda y renta variable.

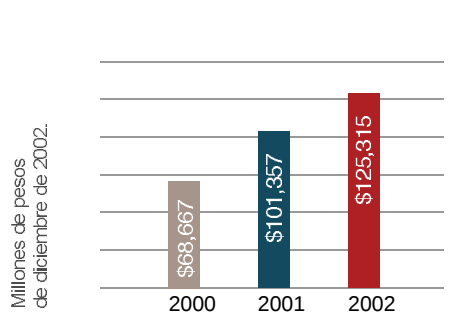
En agosto de 2002 es la primera operadora en México en recibir la calificación AA (mex), avalándola como “muy buena por su capacidad y eficiencia en la administración de inversiones y manejo de riesgos”.



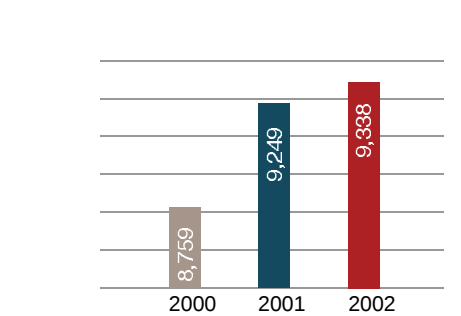
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE RENTA VARIABLE



VALORES EN CUSTODIA



NÚMERO DE CLIENTES



Apoyo

Compromiso

Conciencia

COMPROMISO SOCIAL





La responsabilidad social es prioridad para GRUPO FINANCIERO BANORTE, es por eso que se preocupa por atender a los sectores más necesitados de nuestro país, promoviendo de manera especial la educación, la salud, los valores fundamentales y la calidad de vida.

Durante el año 2002 se destinó una importante cantidad de recursos para apoyar diferentes programas sociales, entre los que destacan los siguientes:

Se desarrolló un agresivo programa promocional y una intensa campaña de comunicación enfocados a crear conciencia entre la sociedad del apoyo que necesitan los niños de escasos recursos desde antes de su nacimiento, para lo cual, adicionalmente a la campaña de comunicación, **BANORTE** donó \$6,000,000 al programa "Arranque Parejo en la Vida" que apoya en la alimentación a madres e hijos de escasos recursos desde el embarazo hasta los dos primeros años de edad, para que estos niños empiecen su vida con las mismas oportunidades de desarrollo físico y mental que cualquier otro niño.

POR UN MÉXICO MÁS FUERTE

Campaña en apoyo de niños de escasos recursos



BANORTE a nombre propio y de sus clientes otorgó recursos para apoyar a las niñas indígenas del internado “Escuela Granja”, ubicado en San Cristóbal de las Casas, en donde las niñas reciben educación escolar, capacitación con talleres en diversas especialidades como panadería, costura, etcétera, hasta en el manejo de cultivos para que aprendan oficios que les permitan en el futuro ganarse la vida dignamente, además de que se les proporciona alimentación, los medios para que cuiden de su salud y un hogar donde crecer y desarrollarse con amor.



APOYO A NIÑAS INDÍGENAS

Internado “Escuela Granja” San Cristobál de la Casas, Chiapas

BANORTE también otorgó un donativo a “La Florecilla”, una comunidad que alberga familias indígenas Chamulas, en donde se les proporciona educación escolar para sus hijos hasta nivel secundaria y tanto a los hombres como a las mujeres se les capacita en diferentes oficios para que se ganen la vida con respeto absoluto a su dignidad.

Porque hoy más que nunca se hace necesario atender a las necesidades de los mexicanos más desprotegidos, BANORTE apoya de manera intensa a diversas instituciones que desarrollan programas educativos sociales y asistenciales en todos los niveles.

Othón Ruiz Montemayor	Vicepresidente Ejecutivo del Consejo de Administración y Director General de GFNorte
Juan Manuel Quiroga Garza	Director General Corporativo de GFNorte
Patricia Armendariz Guerra	Director General Adjunto de Proyectos
Federico Valenzuela Ochoa	Director General de Administración y Finanzas
Sergio García Robles Gil	Director General de Planeación y Control de Gestión
Manuel Sescosse Varela	Director General de Banca
Enrique Castellón Vega	Director General del Sector Ahorro y Previsión
Jorge Altschuler Castro	Director General de Casa de Bolsa
Miguel Angel García-Padilla Fernández	Director General de Banca de Recuperación
Aurora Cervantes Martínez	Director General de Jurídico
Román Martínez Méndez	Director General de Auditoría
Gerardo Coindreau Farías	Director General de Administración Integral de Riesgos
Gerardo Soto Pérez	Director General de Recursos Humanos
Alejandro Ramos Larios	Director General de Tecnología y Operaciones
Cecilia Miller Suárez	Director General de Mercadotecnia
Jorge Eduardo Vega Camargo	Director General de Contraloría y Proyectos Especiales
Eduardo Sastré de la Riva	Director General de Comunicación
Ricardo Acevedo de Garay	Director General de Operación Renta Fija
Enrique Catalán Guzmán	Director General de Banca Empresarial
Antonio Emilio Ortiz Cobos	Director General de Banca Corporativa y Negocios Internacionales
Mauricio Ortiz Mena	Director General de Banca Patrimonial
Rafael del Castillo Torre de Mer	Director General de Banca de Gobierno y Relaciones Gubernamentales
Jesús Oswaldo Garza Martínez	Director Territorial Monterrey
Marcelo Guajardo Vizcaya	Director Territorial México
David Alberto Salazar Vite	Director Territorial Occidente
Juan Carlos Cuellar Sánchez	Director Territorial Noreste
Juan Antonio de la Fuente Arredondo	Director Territorial Noroeste
Leonides Ocampo Jaime	Director Territorial Sureste



COMISIÓN EJECUTIVA

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

SUPLENTE

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

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN GFNORTE

Presidente	Roberto González Barrera
Comisario Propietario	José Rocha Vacio
Secretario	Aurora Cervantes Martínez

Vicepresidente	Rodolfo Barrera Villarreal
Comisario Suplente	Hugo Lara Silva
Prosecretario	Jorge A. García Garza

CONSEJEROS PROPIETARIOS

Roberto González Barrera (Patrimonial)
 Rodolfo Barrera Villarreal (Patrimonial)
 Carlos Maldonado Quiroga (Independiente)
 Jacobo Zaidenweber Cvilich (Independiente)
 Alejandro Álvarez Figueroa (Independiente)
 Richard Frank (Patrimonial)
 José G. Garza Montemayor (Patrimonial)
 David Villarreal Montemayor (Patrimonial)
 Netzahualcóyotl de la Vega García (Independiente)
 Roberto González Moreno (Patrimonial)
 Bertha González Moreno (Patrimonial)
 Javier Vélez Bautista (Independiente)
 Othón Ruiz Montemayor (Relacionado)
 Eugenio Clariond Reyes-Retana (Independiente)
 Francisco Alcalá de León (Independiente)

CONSEJEROS SUPLENTE

Eduardo Livas Cantú (Independiente)
 Jesús L. Barrera Lozano (Patrimonial)
 Javier Martínez Abrego (Independiente)
 Simón Nizri Cohen (Independiente)
 César Verdes Sánchez (Independiente)
 Alejandro Schwedhelm (Patrimonial)
 Federico Valenzuela Ochoa (Relacionado)
 Manuel Sescosse Varela (Relacionado)
 Germán Francisco Moreno Pérez (Independiente)
 Juan Manuel Quiroga Garza (Relacionado)
 Juan Diez Canedo Ruiz (Independiente)
 José Antonio Díaz Vicente (Independiente)
 Isaac Hamui Musali (Independiente)
 Isaac Becker Kabacnic (Independiente)
 César Verdes Quevedo (Independiente)



Resultados

Exactitud

Transparencia

ESTADOS FINANCIEROS





ÍNDICE

ESTADOS FINANCIEROS

49	INFORME DE COMITÉ DE AUDITORÍA
50	INFORME DEL COMISARIO
51	DICTAMEN DE LOS AUDITORES EXTERNOS
52	BALANCES GENERALES
54	ESTADOS DE RESULTADOS
56	ESTADOS DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE
58	ESTADOS DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA
60	NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS