



MISIÓN

- Satisfacer las necesidades financieras de nuestros clientes a través de los más modernos medios de entrega que garanticen un servicio de alta calidad, otorgado con amabilidad y eficiencia.
- Preservar la integridad y calidad de todas nuestras operaciones, especialmente en el manejo de los depósitos y capital del Grupo.
- Adoptar la rentabilidad y la generación de valor como óptica de trabajo que servirá de respaldo a los depositantes, a los accionistas y como base de reinversión para el Grupo.
- Ser responsables como ciudadanos y como institución y buscar el liderazgo en aquellas comunidades a las que servimos promoviendo el desarrollo a través de una filosofía de “Pensar en Grande”.
- 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

4 CIFRAS SOBRESALIENTES

7 MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO

13 NEGOCIOS Y RESULTADOS

13 RESUMEN EJECUTIVO

16 SECTORES DE NEGOCIO DE GFNORTE

26 LA ESTRATEGIA Y SU IMPLEMENTACIÓN

28 IMAGEN

29 PRODUCTOS Y SERVICIOS “BANORTE SIEMPRE TE DA MÁS”

31 MEDIOS DE ENTREGA

33 SERVICIO

34 EL FUTURO

37 RESPONSABILIDAD SOCIAL

38 FUNCIONARIOS DEL GRUPO

40 MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

41 ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS

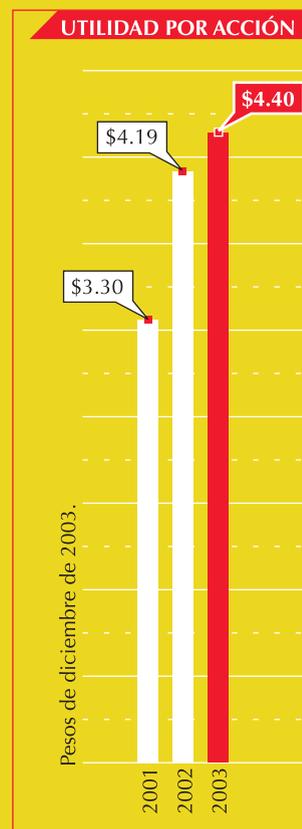
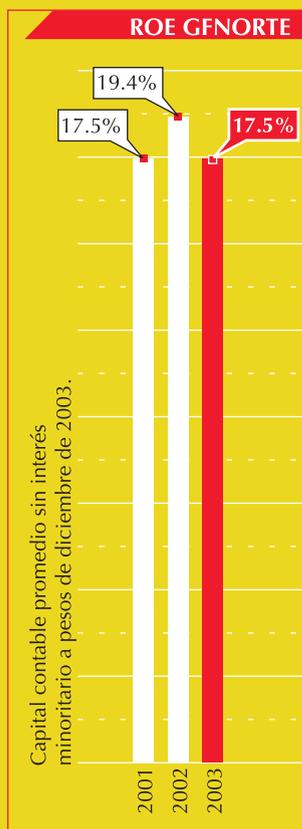
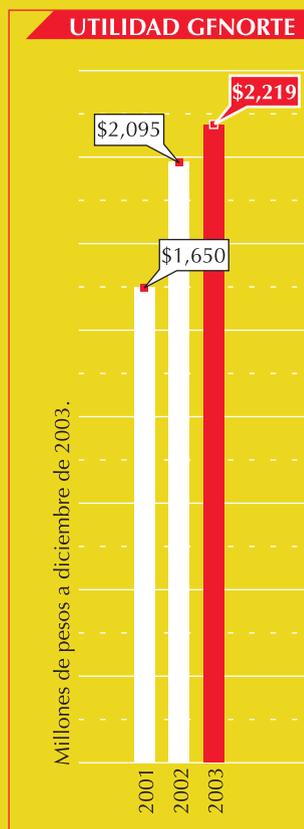


CIFRAS SOBRESALIENTES

	Utilidad 2003	Participación accionaria GFNorte
SECTOR BANCA	\$1,798.2	
Banco Mercantil del Norte (Banorte)	\$964.0	96.11%
Banco del Centro (Bancentro)	\$834.2	99.99%
CASA DE BOLSA	\$101.7	99.99%
AHORRO Y PREVISIÓN	\$216.8	
Afore Banorte Generali ⁽¹⁾	\$109.9	51.00%
Seguros Banorte Generali	\$77.9	51.00%
Seguros Generali México	\$1.0	51.00%
Pensiones Banorte Generali	\$28.0	51.00%
AUXILIARES DEL CRÉDITO	\$93.3	
Factor Banorte	\$35.3	99.99%
Arrendadora Banorte	\$27.4	99.99%
Almacenadora Banorte	\$20.1	99.99%
Fianzas Banorte	\$10.6	99.99%
TENEDORA	\$8.4	
TOTAL	\$2,218.5	

Participación mayoritaria en millones de pesos.

(1) Subsidiaria de Banco del Centro.



GRUPO FINANCIERO BANORTE	2001	2002	2003
Total de Activos	115,641.6	207,473.4	213,186.6
Captación	82,890.1	148,888.1	162,444.5
Cartera	91,829.2	160,785.2	152,498.6
Índice de Cartera Vencida	5.4	3.1	2.3
Cobertura de Reservas	99.5	117.5	121.2
Capital Contable ⁽¹⁾	9,943.8	11,612.8	13,469.6
Utilidad Neta (según part.)	1,650.0	2,094.7	2,218.5
ROE ⁽²⁾	17.5	19.4	17.5
ROA ⁽³⁾	1.4	1.1	1.1
Número de Acciones (miles)	500,122	499,926	504,552
Valor en Libro de la Acción (pesos)	19.883	23.229	26.687
Utilidad por Acción (pesos)	3.299	4.190	4.397
Dividendos por Acción (pesos) ⁽⁴⁾	0	1.0	0.7
Número de Sucursales ⁽⁵⁾	459	1,069	1,029
Personal de Planta	11,055	14,868	15,840

SECTOR BANCA	2001	2002	2003
BANCO MERCANTIL DEL NORTE			
Activo Total	108,901.8	200,970.0	204,280.0
Capital Contable	7,030.2	8,475.0	9,396.0
Utilidad Neta	520.7	1,527.3	1,003.0
BANCO DEL CENTRO			
Activo Total	6,829.5	5,092.0	4,768.0
Capital Contable	2,776.8	2,920.8	3,502.0
Utilidad Neta ⁽⁶⁾	991.8	428.6	944.0

SECTOR BURSÁTIL	2001	2002	2003
CASA DE BOLSA			
Activo Total	481.7	471.0	543.9
Capital Contable	261.1	338.6	433.5
Utilidad Neta	34.4	83.2	101.7

SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN	2001	2002	2003
AFORE BANORTE GENERALI			
Activo Total	1,494.9	1,349.7	1,267.4
Capital Contable	1,221.6	1,056.0	1,071.6
Utilidad Neta	189.9	254.3	215.5
PENSIONES BANORTE GENERALI			
Activo Total	3,899.4	4,624.1	4,914.6
Capital Contable	131.4	131.5	186.3
Utilidad Neta	(12.0)	0	54.8
SEGUROS BANORTE GENERALI			
Activo Total	1,611.1	2,065.9	2,621.9
Capital Contable	150.7	235.8	388.4
Utilidad Neta	15.2	82.3	152.7
SEGUROS GENERALI MÉXICO			
Activo Total			704.8
Capital Contable			89.9
Utilidad Neta			3.5

SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO	2001	2002	2003
ARRENDADORA BANORTE			
Activo Total	806.4	1,004.2	1,664.3
Capital Contable	138.5	170.5	181.8
Utilidad Neta	28.7	32.0	11.3
FACTOR BANORTE			
Activo Total	2,468.4	2,328.4	3,209.0
Capital Contable	145.2	175.5	210.8
Utilidad Neta	30.3	30.3	35.3
ALMACENADORA BANORTE			
Activo Total	239.3	386.9	300.7
Capital Contable	65.6	61.5	75.2
Utilidad Neta	9.6	14.6	20.1
FIANZAS BANORTE			
Activo Total	159.3	203.5	240.4
Capital Contable	77.6	85.4	96.1
Utilidad Neta	7.6	8.1	10.6

Millones de pesos de diciembre de 2003.

Con UDIs y subsidiarias.

(1) Sin interés minoritario.

(2) Capital contable promedio sin interés minoritario a pesos de diciembre de 2003.

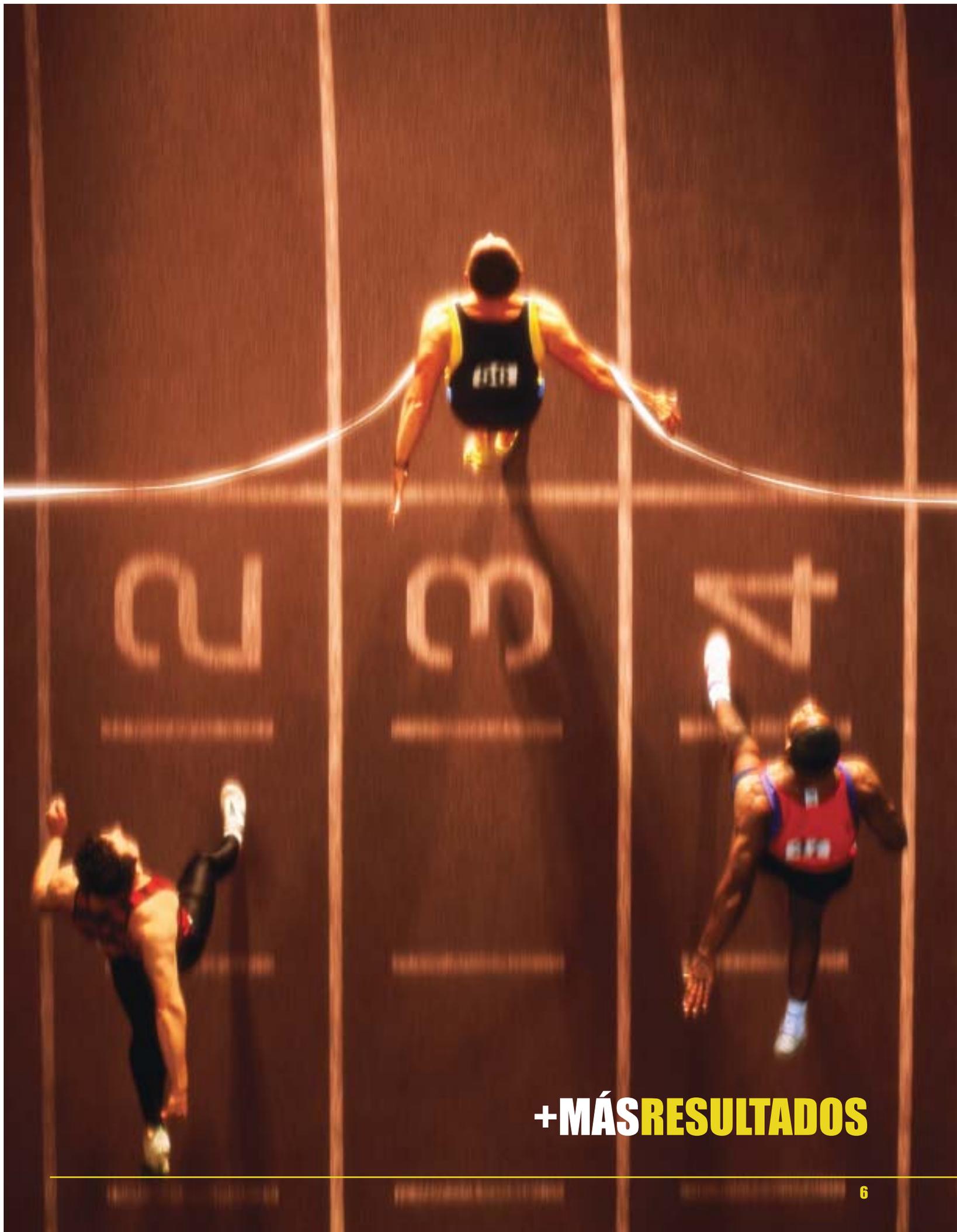
(3) Activo total promedio sin interés minoritario a pesos de diciembre de 2003.

(4) Pesos nominales de octubre de 2002 y octubre de 2003.

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

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

+MÁS



+MÁS RESULTADOS



MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO

El año de 2003 fue, un año difícil para las economías del mundo, sobre todo durante la primera mitad. En los primeros meses del año se intensificaron los temores geopolíticos, que finalmente desembocaron en la invasión de Irak por parte de Estados Unidos y sus aliados. Aunque, afortunadamente, el conflicto armado fue de corta duración y acotado sólo a ese país, sus consecuencias aún no terminan: Irak sigue ocupado por fuerzas militares, empiezan a surgir presiones sobre Irán, Corea del Norte sigue siendo un foco de tensión y la amenaza del terrorismo persiste.

En el ámbito económico, rigió un clima de duda sobre la recuperación económica durante varios meses del año. Hasta el segundo semestre se empezaron a detectar señales de reactivación del crecimiento, especialmente en Estados Unidos, que sigue siendo el motor más importante de dinamismo para la actividad económica mundial.

Roberto González Barrera
Presidente del Consejo de Administración

+MÁS

Pero las señales de recuperación no fueron suficientes y así, las tasas de interés de los países desarrollados alcanzaron mínimos de muchos años aunado a la preocupación de una posible deflación mundial. En Estados Unidos, dadas las políticas monetaria y fiscal emprendidas, cobraron importancia los déficit fiscal y de cuenta corriente. Lo anterior se manifestó en una debilidad del dólar frente al euro y al yen y el inicio de presiones sobre China para que flexibilice su política cambiaria. Además, se ha mantenido alto el precio del petróleo lo que apoya a los países exportadores, aunque limita la recuperación de los que dependen de la importación de este energético.

Al cerrar 2003, se perfila un año 2004 de crecimiento económico más alto en todas las regiones, aunque aún disparejo. En Estados Unidos será un año de elecciones presidenciales, en la zona Euro se sigue avanzando en las reformas estructurales, Japón después de un largo período ha iniciado su recuperación económica y la gran estrella ha sido China por el gran impacto que ya tiene sobre la economía global.

La economía mexicana durante el 2003 creció un 1.3%, un crecimiento menor al de Estados Unidos, y el tema de discusión fue la pérdida de competitividad frente a China principalmente y frente a otros países que han firmado tratados de libre comercio con la mayor potencia económica. Este tema cobró aún más relevancia al abrirse la discusión de la reforma eléctrica, primero, y la reforma fiscal después.

El entorno no fue propicio para la inversión en el sector real de la economía y el empleo se deterioró. Fue hasta los últimos meses del año que vimos cifras más alentadoras de crecimiento, y se vio más claramente que México sigue, sin duda, integrado a la economía de Estados Unidos aunque se observa un rezago y menor capacidad de respuesta en nuestro crecimiento.

El manejo prudente y disciplinado de las políticas monetarias y fiscal permitieron que los mercados financieros mexicanos resistieran muy bien la incertidumbre, tanto del entorno internacional, así como de las discusiones de políticas internas, no sin haber provocado durante breve tiempo volatilidades en el tipo de cambio y las tasas de interés, continuando estas últimas su tendencia a la baja. En consecuencia, el riesgo país registró sus niveles mínimos históricos.

No obstante, las reformas estructurales siguen siendo una asignatura pendiente e indispensable para detonar el potencial de crecimiento del país y recuperar la competitividad. Mientras tanto, la evolución de la economía mexicana seguirá sujeta al comportamiento de la de Estados Unidos, lo que significa un panorama de mejor crecimiento en 2004, que será un incentivo para la inversión nacional y extranjera.

Dentro de este difícil contexto económico, **Grupo Financiero Banorte** optó de nuevo por una estrategia agresiva de crecimiento. Los niveles bajos de tasas de interés prevalecientes presionaron los márgenes financieros de la institución mismos que fueron compensados por los volúmenes crecientes en la captación de recursos del público inversionista y por el importante crecimiento de la cartera crediticia mejorando los resultados.

Esto fue posible gracias a la implementación de una estrategia de promoción de productos al consumo, tanto en captación de bajo costo con promociones agresivas como de manera especial los orientados a la colocación masiva como crédito hipotecario, el cual se colocó como líder absoluto, otorgando 1 de cada 2 créditos en el mercado; el crédito para auto con el que **BANORTE** se coloca en el segundo sitio; el impulso a las pequeñas y medianas empresas con Crediactivo ubicando a **BANORTE** en la posición de líder en este segmento; el apoyo permanente al campo mexicano a través de Agroactivo Banorte; así como el impulso a la tarjeta de crédito.

También fue posible al contar con una más amplia red de sucursales incluyendo las provenientes de Bancrecer, las cuales una vez terminados los cambios de imagen, comerciales, materiales y de recursos humanos, reiniciaron su actividad crediticia con estrictos criterios de calidad.

En total, la cartera de negocio tradicional se incrementó un 8% en el año. También se iniciaron los esfuerzos para la constitución de una Sofol cuyo objetivo será el otorgamiento de créditos al segmento de microempresas.

Estas acciones aunadas a esfuerzos orientados a eficientar el gasto así como de una política de control de riesgos conservadora permitieron el crecimiento de las utilidades



de operación de la banca, haciéndose menos dependiente de los ingresos obtenidos de las posiciones de papel del IPAB y de la Banca de Recuperación.

Con respecto a nuestra Banca de Recuperación los resultados obtenidos fueron bastante satisfactorios y se implementaron acciones tendientes a una recurrencia permanente de los ingresos generados en esta área. De importancia resulta que la empresa Sólida Administradora de Portafolios realizara durante este año la primera bursatilización de créditos hipotecarios en nuestro país, obteniendo recursos por \$340 millones de pesos que serán destinados a la adquisición de carteras.

El Sector de Ahorro y Previsión tuvo una actividad creciente en las diversas empresas, exceptuando la de Pensiones por la problemática financiera que enfrenta nuestro Instituto de Seguridad Social (IMSS). Dentro del sector se realizó durante el año la adquisición de la mayoría del capital de la compañía Seguros Generali, iniciándose las actividades para su fusión con nuestra compañía de Seguros Banorte. De esta forma ampliamos nuestras actividades de seguros hacia otros segmentos como daños, gastos médicos y otras actividades de seguros tradicionales.

Por lo que respecta a nuestra Casa de Bolsa sus resultados fueron muy favorables. Se inició una estrategia de crecimiento en todo el país de nuestra banca patrimonial mediante el establecimiento de diversos módulos de atención a este segmento de la clientela y se fortaleció la presencia en el extranjero de nuestra filial Banorte Securities.

En el ámbito corporativo el Comité de Política de Riesgos y el Comité de Auditoría siguieron avanzando en el fortalecimiento de sus funciones y en sus propios ámbitos de actividad, representando una gran ayuda y apoyo para las actividades y responsabilidades del Consejo de Administración.

De particular relevancia destaca el comportamiento de la acción de [Grupo Financiero Banorte](#) que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, no sólo por ser una de las acciones de instituciones bancarias que mejor rendimiento tuvieron en el año, sino además por el mejoramiento en sus indicadores de operatividad. Es un compromiso de la institución el mantener una comunicación permanente y continua con la comunidad de inversionistas sobre los resultados y estrategias de nuestra institución. Se cumplió con la política establecida de dar un dividendo en efectivo a nuestros accionistas, mismo que se realizó durante el mes de octubre.

En el año 2003 **BANORTE** siguió avanzado en la estrategia que estableció hace varios años: orientarse al sector masivo de la población con productos adecuados que satisfagan eficientemente las necesidades de los clientes, hacia este objetivo se han dirigido las principales acciones de la institución como el fuerte impulso a la estrategia de productos y servicios a través de asegurar valores agregados y garantizar que **BANORTE** siempre de más en precio y calidad para colocarse en posiciones competitivas superiores.

En lo que a imagen respecta **BANORTE** mantuvo la estrategia de posicionarse en el mercado como un banco sólido, con experiencia y moderno que entiende mejor las necesidades de los mexicanos además de preocuparse por cumplir con su rol de impulsar el desarrollo de México. En este sentido se alcanzaron índices record de imagen donde logró colocarse en primer lugar en indicadores como “responsabilidad social” y “productos y servicios”. También con este objetivo se han emprendido todas las acciones de la institución, como invertir en la red adquirida de Bancrecer, en su imagen, en adaptaciones y eficientización de sucursales, en la capacitación de sus Recursos Humanos y en Tecnología. Estas acciones nos han llevado a ser una de las instituciones más reconocidas y exitosas en el mercado mexicano. Prueba de ello, es el “Índice Mexicano de Reputación Empresarial” que realiza Transparencia Mexicana y Consulta Mitofsky, ubicando a

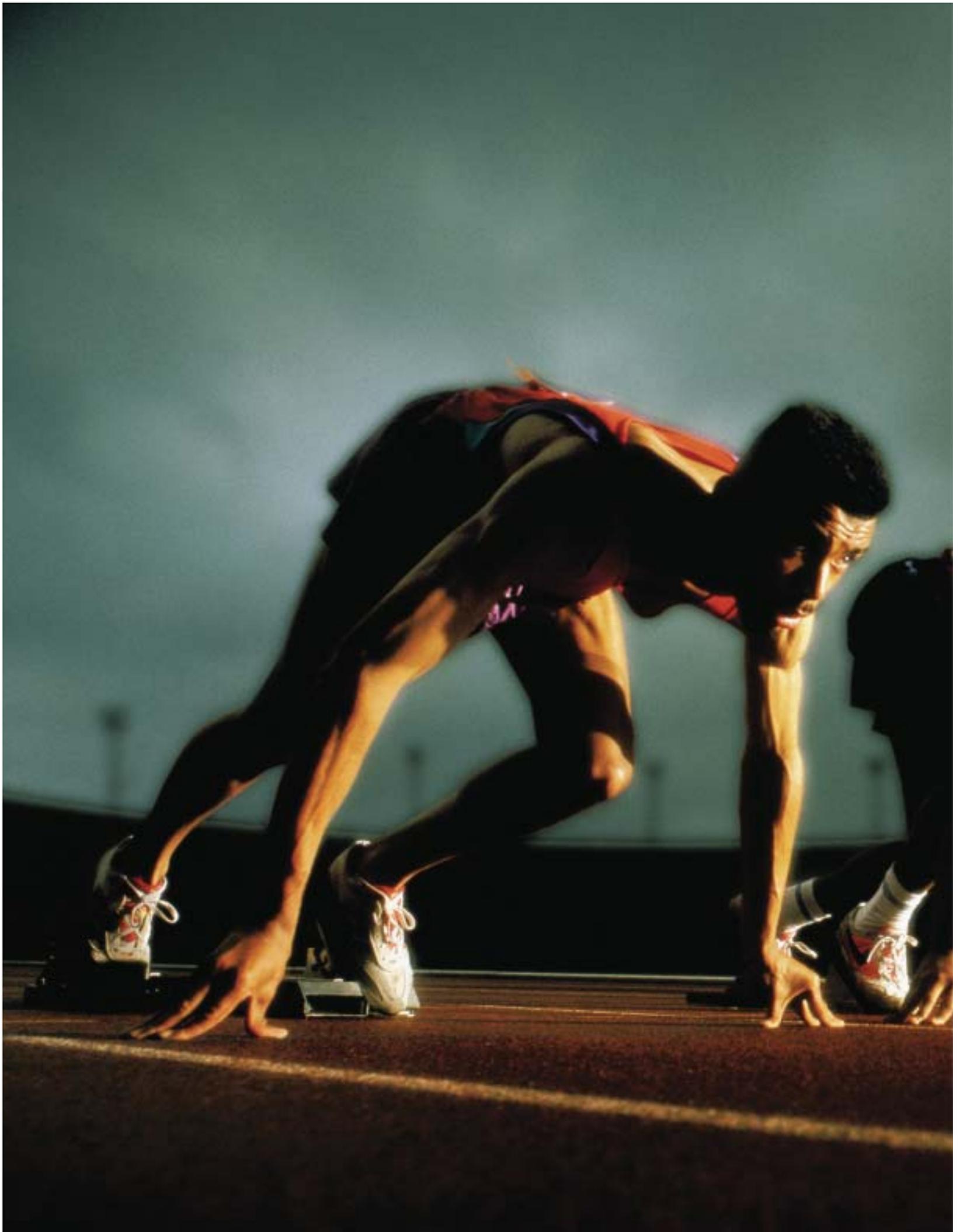
BANORTE como la institución mejor calificada en servicios financieros evaluando la preocupación por los intereses de los accionistas, inversionistas y socios, el respeto a las leyes y normas vigentes, la atención a clientes y proveedores, el respeto al medio ambiente y al derecho de los trabajadores, la relación con la comunidad y con la competencia y el compromiso con el desarrollo de México.

Nuestra visión a futuro es la de una institución de mayor competitividad frente a los grandes bancos mundiales a través de fortalecer nuestro mayor activo que es la calidad de nuestro personal y el conocimiento del mercado mexicano, conscientes de que nuestros clientes nos exigen cada día más eficiencia y mejores costos. Estamos seguros de lograrlo para avanzar en la posición que ocupamos entre los grandes bancos que operan en nuestro país y para mantener y reforzar la posición de Banorte como “El Banco Fuerte de México”.

Agradezco la lealtad de nuestros clientes, accionistas, consejeros, directivos y empleados, con el compromiso renovado de ser cada vez más, una institución sólida, rentable y dinámica, siempre buscando alcanzar mayores metas en beneficio de todos y de nuestro país.



Roberto González Barrera
Presidente del Consejo de Administración



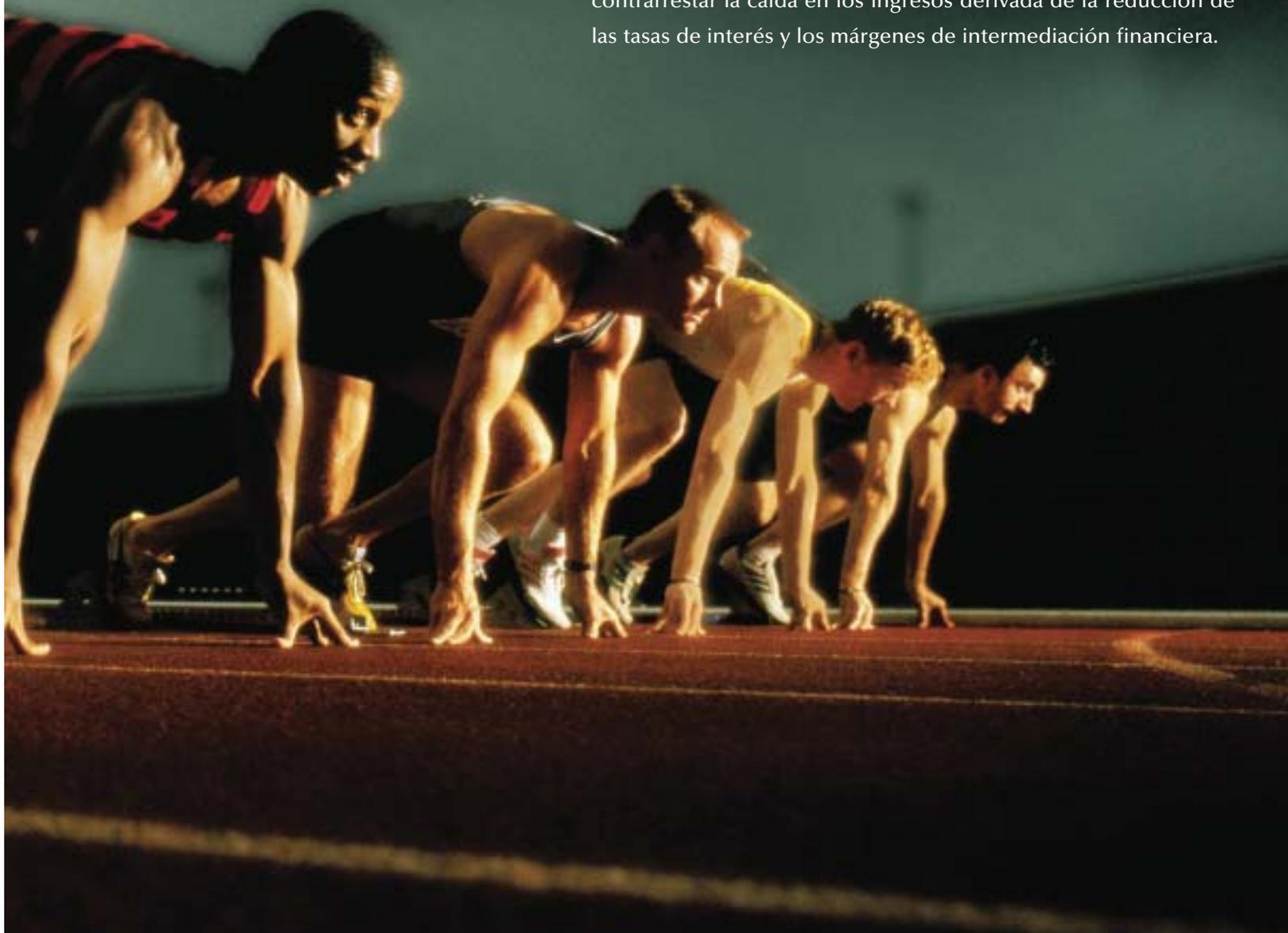
NEGOCIOS Y RESULTADOS

Resumen Ejecutivo

El año 2003 fue para México un periodo caracterizado en términos generales por una tendencia descendente de la inflación y tasas de interés, pero también por el bajo crecimiento económico, en línea con la tendencia de los dos años anteriores.

Hacia el final del periodo se presentaron incipientes señales de recuperación económica al registrarse repuntes en las exportaciones, incertidumbre respecto a la aprobación de las reformas estructurales en materia fiscal y energética, así como un leve repunte en las tasas de interés.

Las condiciones del entorno fueron oportunamente previstas por la Administración, diseñándose una estrategia orientada a contrarrestar la caída en los ingresos derivada de la reducción de las tasas de interés y los márgenes de intermediación financiera.





Una ejecución disciplinada de las acciones comprendidas en dicha estrategia produjo excelentes resultados, ya que durante el año 2003 **Grupo Financiero Banorte (GFNORTE)** y sus subsidiarias generaron una utilidad neta de \$2,218.5 millones de pesos, superior en 6% a la obtenida en el 2002. Sin embargo, si se excluye de esta última el ingreso extraordinario de Generali por \$410 millones recibido en junio de 2002, el crecimiento en las utilidades alcanzado en el 2003 fue del 32%. Estas utilidades le permitieron a **GFNORTE** obtener un retorno sobre capital anualizado del 17.5%, que lo ubica como uno de los grupos financieros más atractivos en el mercado mexicano.

El 81% de los resultados de **GFNORTE** estuvieron representados por las utilidades obtenidas en el Sector Banca, que ascendieron a \$1,798.2 millones de pesos (sin incluir la Afore) y fueron superiores en 33% a las acumuladas en 2002 (descontando el ingreso extraordinario de Assicurazioni Generali por \$410 millones registrado en el 2002).

Durante el 2003, **BANORTE** mejoró su participación en el mercado de captación de recursos al pasar ésta del 11.3% al 11.8% pero, sobre todo, mejoró sustancialmente su estructura, ya que los depósitos a la vista pasaron a representar el 30% de la captación integral frente a un 25% en el 2002, con la consecuente mejora en el costo de los recursos captados.

El otorgar un mayor volumen de créditos en segmentos de alta rentabilidad, fue otra de las prioridades operativas del



Sector Banca durante el año. **BANORTE** se consolidó como el banco número uno en otorgamiento de crédito hipotecario y número dos en otorgamiento de crédito automotriz. Así, durante el 2003 se lograron crecimientos significativos en los créditos otorgados al sector comercial y empresarial (30%), crédito para vivienda (25%) y créditos al consumo (68%). Cabe destacar que estos incrementos de cartera productiva prácticamente compensaron los prepagos por más de \$12,000 millones realizados por el IPAB durante el año 2003, redundando en una mayor rentabilidad de los activos del banco.

Una fuente de ingresos muy importante para **BANORTE**, es la Banca de Recuperación que aportó más del 30% de las utilidades del Sector Banca a través de administración de activos y recuperación de cartera crediticia. Es de resaltar que la contribución a la utilidad de los portafolios adquiridos por esta unidad de negocio se ha vuelto cada vez más significativa, desplazando en su importancia a los portafolios provenientes de la administración de cartera del IPAB. Por lo que Banorte continuará comprando nuevas

carteras crediticias tanto al IPAB como a otros bancos, así como administrar y comercializar activos, con la finalidad de continuar extendiendo la vida de esta importante unidad de negocios.

De acuerdo a un criterio conservador, la cobertura de reservas a cartera vencida de **BANORTE** se fijó en 122% al cierre del 2003, y se terminó el año con un índice de capitalización del 12.7%.

Una segunda fuente de resultados para **GFNORTE** la constituyó el Sector de Ahorro y Previsión en el cual las empresas Afore, Seguros y Pensiones Banorte Generali aportaron en conjunto utilidades por \$216.9 millones, superiores en 26% a las obtenidas en el 2002, y equivalentes al 10% de las utilidades totales de **GFNORTE**.

Dicha mejoría en resultados derivó de un importante crecimiento en el número de afiliados a la Afore y los recursos administrados por ésta, así como de una intensa actividad comercial en el negocio de seguros que le permitió incrementar sus primas en 35% durante el año, mientras el mercado se contrajo un 4%.

Casa de Bolsa Banorte tuvo por su parte un excelente desempeño en el 2003, al generar utilidades por \$101.7 millones, las cuales fueron superiores en un 22% a las del año anterior, debido principalmente al resultado generado en las áreas de negocio de mercado de dinero, financiamiento corporativo y en la subsidiaria Banorte Securities, así como el crecimiento en los recursos manejados por los fondos de inversión de deuda (15%) y de renta variable (22%).

Finalmente el Sector Auxiliares del Crédito, integrado por las compañías Factor, Arrendadora, Almacenadora y Fianzas Banorte, obtuvieron en conjunto utilidades por \$93.3 millones, representando un 4% de las utilidades totales del Grupo.

Otra meta alcanzada con éxito en el 2003 fue, sin duda, el haber concluido exitosamente el proceso de integración de Bancrecer a Banorte, durante este año se implementaron en forma estandarizada los procedimientos operativos de **BANORTE** en las nuevas sucursales, cuidando de incorporar las innovaciones, mejores prácticas y sistemas disponibles en Bancrecer, y aprovechar así las sinergias que se buscaban con su adquisición.

Adicionalmente, se trabajó en la optimización de la estructura de los canales de entrega de forma tal que al cierre del 2003 la red de sucursales disminuyó en 40 el número de sus unidades para terminar con un total de 1,029 sucursales, mientras que la red de cajeros



automáticos creció de 2,504 a 2,524. Esa optimización de los canales de entrega incorpora un plan de apertura de sucursales en plazas que tienen gran potencial de rentabilidad en los próximos años.

De esta manera, **BANORTE** se consolida como el único banco mexicano con cobertura nacional que mantiene una estrategia de promoción de productos y servicios basada en el conocimiento de las necesidades del consumidor mexicano, permitiéndole competir exitosamente en el mercado nacional y distinguiéndolo como **EL BANCO FUERTE DE MÉXICO**.

SECTORES DE NEGOCIO DE GFNORTE

SECTOR BANCA

RESULTADOS

En el año 2003, las condiciones prevalecientes en el mercado financiero mexicano fueron poco favorables para la actividad bancaria, ya que se caracterizaron por una continua contracción de las tasas de interés, en este contexto, la operación del Sector Banca de **GFNORTE** generó utilidades por \$1,798.2 millones de pesos, monto superior en un 33% al obtenido en el año 2002 si se excluye de este último el ingreso extraordinario de Assicurazioni Generali por \$410 millones.

Este crecimiento en las utilidades fue producto de la estrategia diseñada para contrarrestar la contracción de los márgenes antes comentada, de tal forma que las prioridades operativas del Sector Banca en el 2003 tuvieron que ver con esfuerzos orientados a mejorar la estructura de captación de recursos para reducir su costo, incrementar la cartera de crédito, mantener el buen desempeño del área de Banca de Recuperación, aumentar los ingresos no financieros y el cobro de los diferentes servicios, y controlar los gastos.

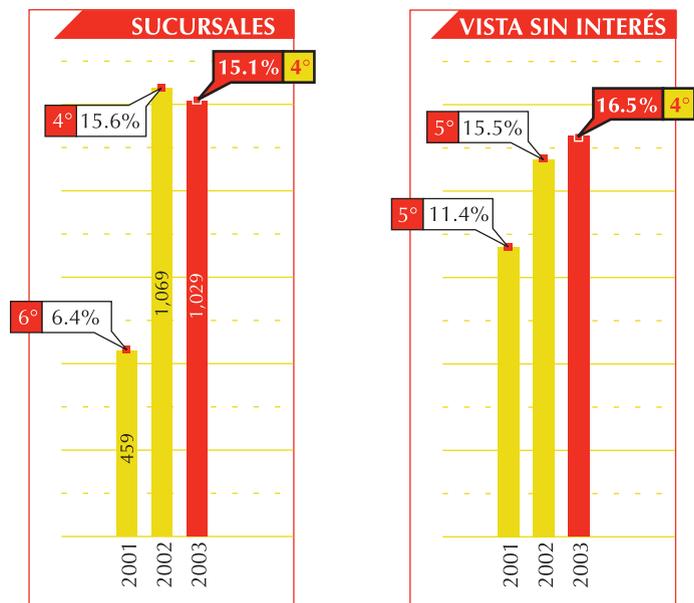
CAPTACIÓN

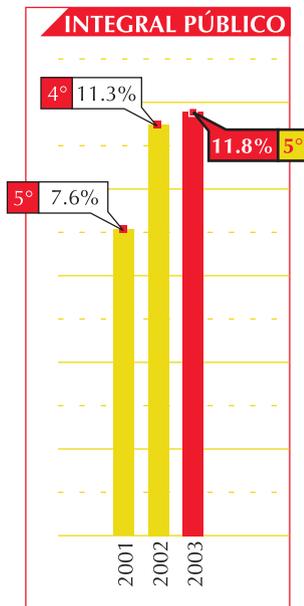
Al 31 de diciembre de 2003, el saldo de captación integral del Sector Banca se ubicó en los \$221,080 millones, cifra inferior en un 1% a la registrada el año anterior. No obstante, en el mismo período el mercado sufrió una disminución relativamente mayor, con lo cual la participación de mercado de **BANORTE** mejoró al pasar del 11.3% al 11.8%.

Casi tres cuartas partes de la captación integral están representadas por la captación tradicional, cuyo saldo creció un 9% en términos reales durante el año para ubicarse en \$162,563 millones. Es importante destacar que el crecimiento en vista total y plazo por \$14,992 millones de pesos compensó casi totalmente la disminución de \$15,478 millones de pesos en captación de terceros.

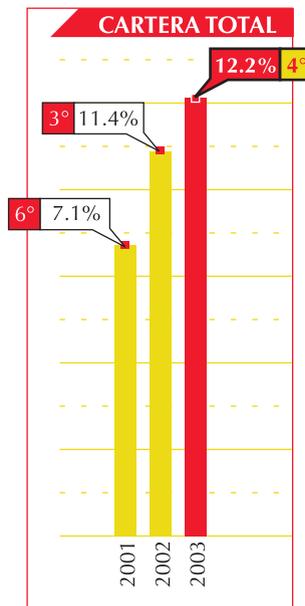
Como producto de los esfuerzos por mejorar el costo de los recursos manejados, la captación vista creció un 21% en el 2003 y se logró mejorar el promedio de captación vista por sucursal al pasar éste de \$51 a \$64 millones de pesos. Adicionalmente, se avanzó de manera importante en el objetivo de mejorar la estructura de captación, ya que la proporción de la captación vista respecto a la captación integral total creció del 25% al 30%, con el consecuente efecto positivo sobre los costos financieros.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO





No incluye intermediarios financieros.



No incluye Fobaproa, ni Cartera IPAB.

Fuente: ABM.

CAPTACIÓN	Dic '02	Dic '03	Var. %
Vista sin intereses	18,633	22,046	18%
Vista con intereses	36,105	44,145	22%
Vista Total	54,738	66,191	21%
Plazo	92,833	96,372	4%
Bonos bancarios	1,345	0	(100%)
Tradicional	148,916	162,563	9%
Terceros	74,004	58,517	(21%)
Captación Integral	222,920	221,080	(1%)

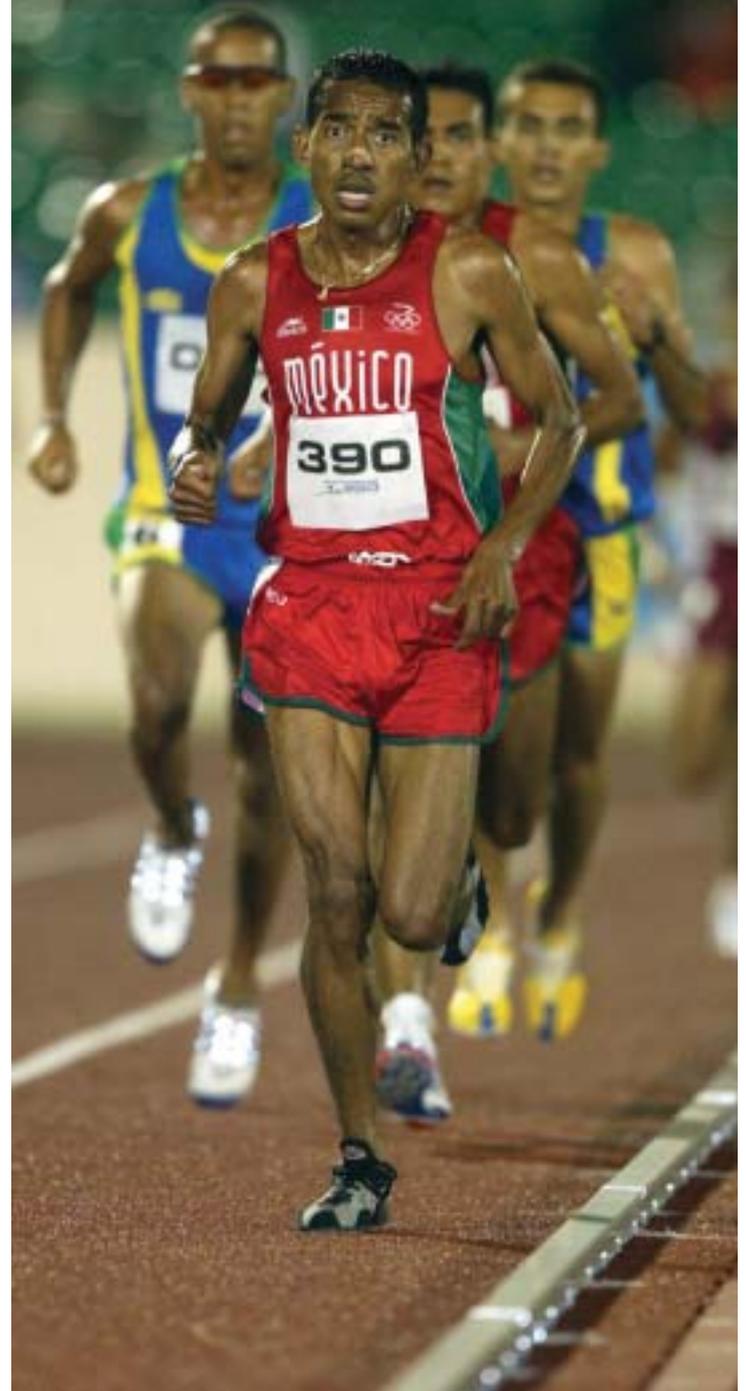
Saldos en millones de pesos de diciembre de 2003.

COLOCACIÓN

Durante el año 2003 **BANORTE** realizó importantes esfuerzos en materia de otorgamiento de créditos, gracias a los cuales el saldo de cartera crediticia tradicional creció en un 8%, al pasar de \$64,917 a \$70,007 millones.

Este crecimiento fue producto de los aumentos en los saldos de cartera en los rubros comercial y empresarial (30%), crédito para vivienda (25%) y créditos al consumo (68%), con los cuales **BANORTE** se posicionó como el banco número uno en colocación de crédito hipotecario y el número dos en colocación de crédito automotriz. Es de resaltar que durante el año se aprobaron un total de 288,398 créditos sólo en estos segmentos de cartera.

+MÁS ESFUERZO





El saldo de cartera representada por los pagarés Fobaproa y las notas IPAB se redujo en \$12,908 millones de pesos debido a diversos prepagos realizados en el año, dando como resultado que el saldo de cartera total al 31 de diciembre de 2003 se ubicara en los \$149,054 millones de pesos, con lo cual la participación de mercado de **BANORTE** creció del 11.4% al 12.2%. Adicionalmente, al finalizar el ejercicio el índice de cartera vencida a cartera total se redujo del 3.1% al 2.4%.

SEGMENTO	Dic '02	Dic '03	Var. %
COMERCIAL Y EMPRESARIAL	17,743	23,036	30%
VIVIENDA	10,838	13,551	25%
Automotriz	3,089	5,022	63%
Tarjeta de Crédito	1,729	2,829	64%
Credinómina	583	1,214	108%
CONSUMO	5,402	9,065	68%
CORPORATIVO	14,573	11,859	(19%)
ENTIDADES FINANCIERAS Y GUBERNAMENTALES	16,360	12,497	(24%)
CARTERA DE NEGOCIO TRADICIONAL	64,917	70,007	8%
CARTERA EN RECUPERACIÓN	5,516	3,321	(40%)
PAGARÉS FOBAPROA - NOTAS IPAB	88,634	75,726	(15%)
CARTERA TOTAL	159,067	149,054	(6%)
	Dic '02	Dic '03	Var. %
Cartera Vigente	154,146	145,537	(6%)
Cartera Vencida	4,921	3,517	(29%)
CARTERA TOTAL	159,067	149,054	(6%)
ICV%	3.1%	2.4%	

Saldos en millones de pesos de diciembre de 2003.

BANCA DE RECUPERACIÓN

El área de Banca de Recuperación produjo en el 2003 el 36% de las utilidades registradas por el Sector Banca de **GFNORTE**.

Durante el último trimestre del año, **BANORTE** participó y ganó la licitación de un paquete de cartera hipotecaria de Bital por \$2,184 millones. De esta manera, la Institución continuó distinguiéndose como el mayor comprador de la cartera subastada en el mercado, ya que desde febrero de 2000 al cierre del 2003, **BANORTE** ha adquirido el 47% de los \$79,788 millones de cartera subastada en el mercado.

Es así como los activos administrados por esta unidad de negocio ascendieron, al cierre del año 2003, a \$58,830 millones integrados por cartera, bienes adjudicados, acciones y valores, de los cuales sólo el 12% (equivalente a \$6,813 millones), representa una contingencia para **BANORTE**.

Es de destacar también que en el mes de septiembre la Institución concretó exitosamente la primera bursatilización de créditos hipotecarios en México por un monto de \$340 millones de pesos, a la cual le fue otorgada una calificación “AAA”, la máxima asignada por la calificadora Fitch en México.

En el año 2003, se recuperaron un total de \$9,336 millones de pesos de los cuales el 68% está relacionado con cartera riesgo propio, que incluye activos BANORTE adquiridos y en administración, mientras que el restante 32% corresponde a activos de riesgo IPAB.

RECUPERACIÓN ACUMULADA DEL AÑO 2003			
CONCEPTO	Propio	IPAB	Total
Efectivo	3,132	1,571	4,703
Daciones	414	186	600
Reestructuras	531	139	670
Quitas	2,230	1,133	3,363
Total	6,307	3,029	9,336
% Riesgo	68%	32%	

Millones de pesos.

Sin duda, el posicionamiento de Inmuebles Banorte en el mercado y la participación en licitaciones de cartera, garantizan que los resultados de la Banca de Recuperación continúen siendo satisfactorios en los próximos años.

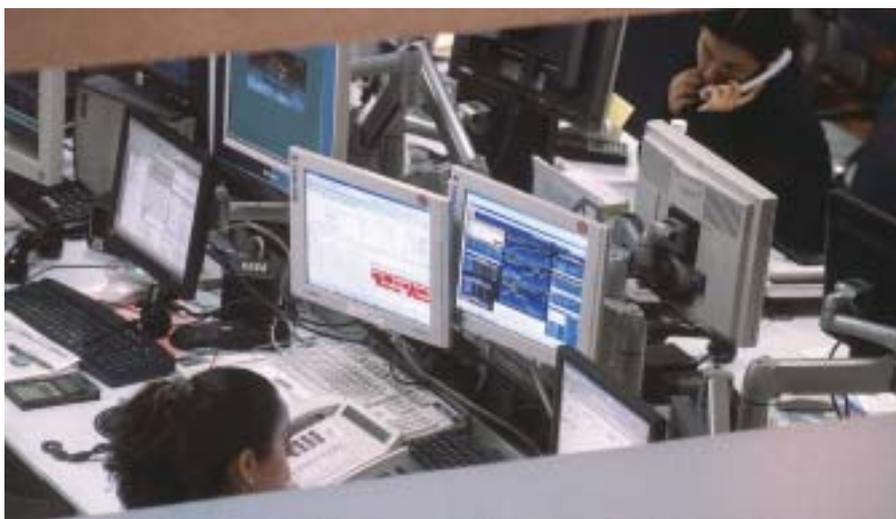
OTROS INGRESOS Y GASTOS

Adicionalmente a los esfuerzos de colocación de cartera en segmentos altamente rentables y los dirigidos a racionalizar los costos de captación a través de mejorar la estructura de la misma, durante el 2003 se logró que los ingresos no financieros superaran en 27% a los del año anterior, en parte

gracias al buen desempeño de la Banca de Recuperación, pero también a la obtención de mayores ingresos por intermediación y al cobro de diversos servicios bancarios.

En forma complementaria, se puso un énfasis especial en alcanzar una mayor eficiencia operativa, y en controlar el gasto no financiero orientándolo en la mayor medida posible a la generación de negocio adicional. Como resultado de este esfuerzo, no obstante el mayor volumen de operación por el crecimiento en los créditos otorgados, el haber amortizado durante el ejercicio diversos proyectos y un aumento en las cuotas del IPAB, el gasto no financiero acumulado durante el año fue superior en 1.8% al ejercido en 2002.

En resumen, una estrategia diseñada con base a un pronóstico atinado de las condiciones que prevalecerían en el mercado financiero, así como una ejecución disciplinada de la misma, permitieron al Sector Banca de BANORTE mejorar su participación de mercado tanto en captación como en colocación de recursos, mejorar la calidad y la estructura de sus activos y obtener, al mismo tiempo, utilidades muy superiores a las del ejercicio anterior.



SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN

El Sector Ahorro y Previsión de GFNORTE se integra por las compañías Afore Banorte Generali, Pensiones Banorte Generali, Seguros Banorte Generali y Seguros Generali México.

Las utilidades obtenidas por este sector en el ejercicio 2003 ascendieron a \$216.8 millones de pesos, representando un 10% de las utilidades totales de GFNORTE. Este resultado fue superior en un 26% al del año 2002 y se ubicó como el segundo contribuyente a las utilidades del Grupo.



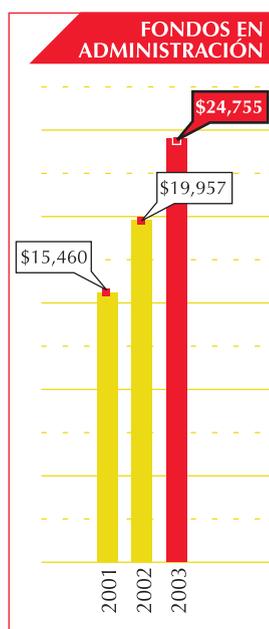
Miles de trabajadores afiliados.
PM: Participación de mercado.

AFORE BANORTE GENERALI

Durante el año 2003 Afore Banorte Generali certificó a 201,975 trabajadores, ocupando el tercer lugar en número de afiliaciones. Particularmente, la operación de traspasos entre Afores fue favorable a Banorte Generali, ya que el número de cuentas que ingresaron fue superior en 60% a las que se traspasaron a otras Afores, quedando un saldo positivo de 15,109 cuentas y \$444 millones.

De esta forma, al mes de diciembre de 2003, el número total de cuentas certificadas ascendió a 2,281,593, siendo superior en un 10% al año anterior y ubicando a Banorte Generali como la quinta de doce empresas de Afore que operan en el mercado nacional, con una participación de mercado del 10.3%.

Los fondos administrados por la Siefore Banorte Generali alcanzaron los \$24,755 millones de pesos al cierre del año y ofreció un rendimiento anual acumulado de gestión de 11.42%, afirmándose como el mejor del mercado.



Millones de pesos de diciembre de 2003.

Banorte Generali continúa como una de las Afores con menor costo unitario de afiliación de todo el sistema (\$1,025) y su fuerza de ventas se erige como la más productiva del mercado al tener un promedio de 0.68 afiliaciones diarias por cada agente.

Las utilidades obtenidas por Afore Banorte Generali durante el 2003 ascendieron a \$215.5 millones, resultando inferiores en un 15% a las del 2002, debido a una reducción de las comisiones que se cobran a los afiliados, la cual estaba contemplada dentro del plan de negocio.

SEGUROS BANORTE GENERALI

Seguros Banorte Generali ofrece en toda la red de sucursales de Banorte seguros empaquetados de auto, vida y hogar. Adicionalmente, ofrece seguros tradicionales a fin de atender a clientes con mayores requerimientos de aseguramiento, a través de

una sólida red de agentes y promotores profesionales con gran experiencia en el mercado asegurador mexicano.

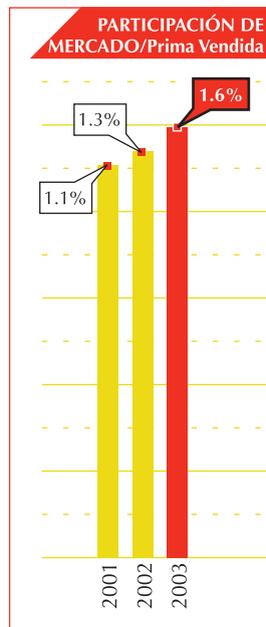
A lo largo del 2003, la empresa desplegó una intensa actividad comercial que le permitió incrementar sus primas en 35% durante el año, lo cual contrastó favorablemente con una contracción sufrida por el mercado del 4%. En consecuencia, la participación de mercado de Banorte Generali aumentó del 1.3% al 1.6% y de acuerdo a la clasificación de AMIS, pasó de ser una aseguradora pequeña a una mediana, escalando del lugar 16 al 14.

Las utilidades de la compañía prácticamente se duplicaron respecto a las obtenidas un año antes, al alcanzar los \$152.7 millones de pesos y las reservas técnicas de la compañía ascendieron a \$1,972 millones, 19% superiores al año anterior.

Cabe destacar que en diciembre del 2003, Grupo Financiero Banorte adquirió el 51% de Seguros Generali México, dedicada a los seguros tradicionales, que será fusionada a Seguros Banorte Generali en el primer semestre del 2004, con lo cual se fortalecerá su oferta de productos en el mercado.



Millones de pesos de diciembre de 2003.



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

+MÁS LIDERAZGO

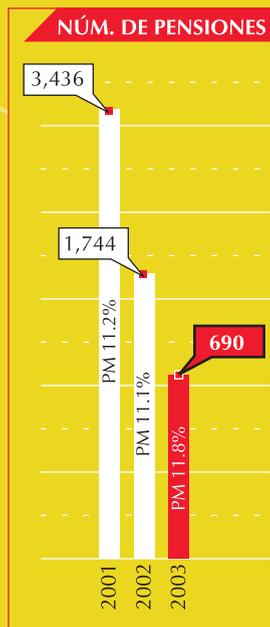


+MÁS

PENSIONES BANORTE GENERALI

En el año 2003, Pensiones Banorte Generali registró una utilidad neta de \$54.8 millones, la cual resultó superior en 100% a la obtenida en el 2002.

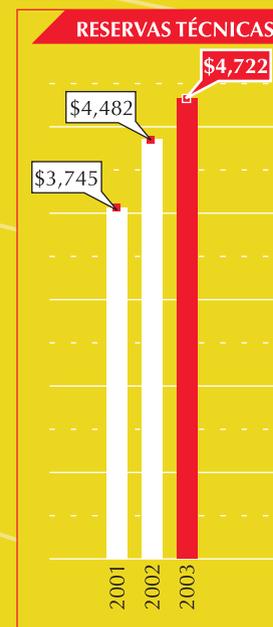
Al cierre del 2003 ocupa el cuarto lugar de entre las 10 compañías que componen el mercado nacional y participa de éste con el 11.8% en el número de pensiones colocadas y las reservas técnicas de la compañía ascienden a \$4,722 millones, un 5% superiores a las del 2002.



PM: Participación de mercado.



Millones de pesos de diciembre de 2003.
PM: Participación de mercado



Millones de pesos de diciembre de 2003.

+MÁSVISIÓN

SECTOR BURSÁTIL

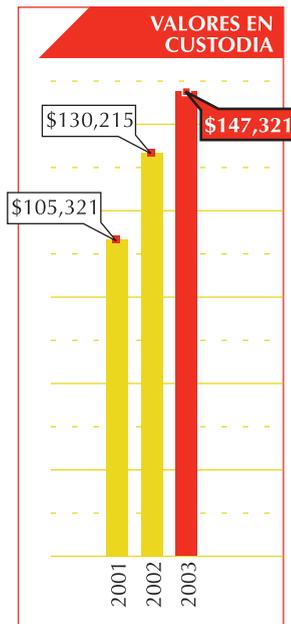
El Sector Bursátil de GFNORTE se integra por la Casa de Bolsa Banorte. Dos de sus principales filiales son Banorte Securities Ltd y Operadora de Fondos Banorte.

CASA DE BOLSA BANORTE

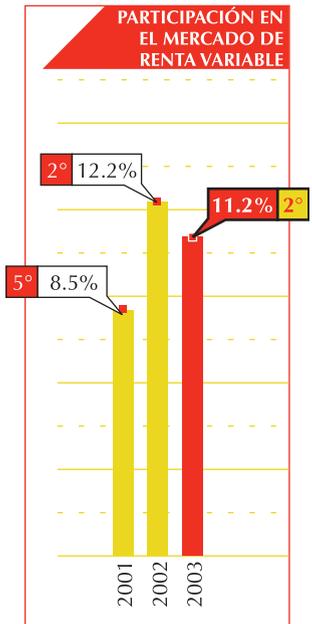
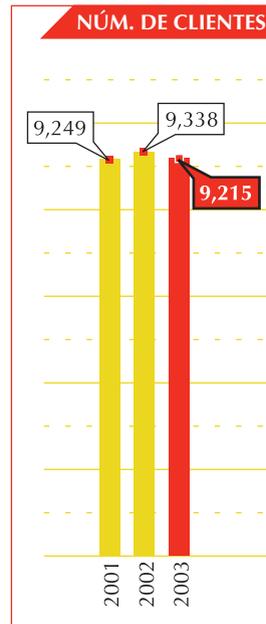
Casa de Bolsa Banorte tuvo un excelente desempeño en el 2003, al generar utilidades por \$101.7 millones que representan el 5% de las utilidades totales del Grupo. Estas utilidades fueron superiores en un 22% a las del año anterior, debido principalmente al resultado generado en las áreas de negocio de mercado de dinero, financiamiento corporativo y en la subsidiaria Banorte Securities.

Casa de Bolsa Banorte participa con el 11.2% en el mercado de renta variable, posicionándose en el segundo lugar de entre 22 casas de bolsa del país. Atiende a 9,215 clientes de altos ingresos con requerimientos de productos y servicios financieros de carácter bursátil a través de Banca Patrimonial. Con una cartera total custodiada de \$147,321 millones de pesos que mostró un crecimiento del 13% en el año.

Banorte Securities, Ltd, es la Casa de Bolsa de GFNORTE en Nueva York, administra una cartera de \$760 millones de dólares y avanza en su consolidación como una opción de vanguardia para los clientes de BANORTE que invierten en los mercados internacionales. Como parte de su estrategia de ofrecer las mejores alternativas financieras, se encuentra una cuidadosa selección de los mejores Fondos del mercado mundial, cubriendo todos los sectores económicos y regiones geográficas. Además, ofrece un excelente Programa de "Asset Allocation" para constituir portafolios de inversión internacional atendiendo los objetivos particulares, horizonte en el tiempo y perfil de riesgo de cada cliente.

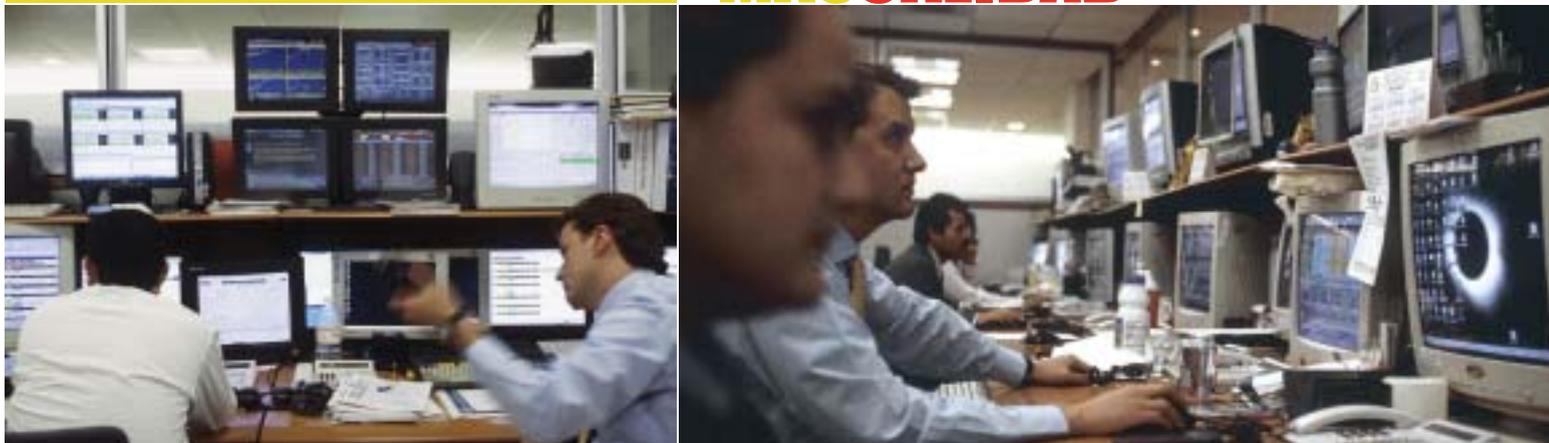


Millones de pesos de diciembre de 2003.



+MÁS

+MÁS CALIDAD



Operadora de Fondos Banorte, administra \$15,073 millones de pesos a través de 21 fondos: 17 se especializan en instrumentos de deuda y 4 en valores de renta variable. Es de destacar que 3 de los portafolios de deuda son líderes en rendimientos para sus clientes.

Esta subsidiaria de la Casa de Bolsa, fue la primera Operadora calificada en México como Administradora de Activos Financieros de Inversión y en el 2003 se consolidó entre las mejores del país al recibir un incremento sobre esta calificación de aa+(mex), que confirma su "capacidad y eficiencia en la administración de inversiones y manejo de riesgos", calificación que sólo han obtenido subsidiarias de los grandes bancos globales.

SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO

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

Las utilidades de este sector en el periodo comprendido en el presente informe, ascendieron a \$93.3 millones, representando un 4% de las utilidades totales del Grupo.

FACTOR BANORTE

Durante el ejercicio 2003, esta compañía aumentó su cartera y mantuvo su posición de liderazgo entre las 11 empresas de factoraje que operan en el mercado, con una participación cercana al 31%.

+MÁS

Con base al aumento de su cartera y a un eficiente cobro de comisiones, la empresa obtuvo utilidades por \$35.3 millones, al mismo tiempo que mejoró sus reservas de cartera vencida pasando de un 68% en el 2002 a un 129% en el 2003.

ARRENDADORA BANORTE

Arrendadora Banorte reportó utilidades por \$27.4 millones de pesos y se posicionó como la tercera de 27 arrendadoras a nivel nacional por el monto de su cartera total que ascendió a \$1,578 millones. Con ello, la empresa incrementó su participación de mercado de 6.9% al 9.1% durante el año.

ALMACENADORA BANORTE

Esta organización auxiliar del crédito generó utilidades por \$20.1 millones, y continuó aumentando su presencia en

diversos estados del país a través de la habilitación de bodegas, logrado mayor aceptación de sus servicios de almacenaje y financieros en el mercado. Esta situación le permitió ser el líder del sector por su rentabilidad y desarrollo de servicios acordes a las necesidades de su clientela.

FIANZAS BANORTE

Las utilidades obtenidas por Fianzas Banorte al cierre del 2003 fueron por \$10.6 millones, superando en 31% a las registradas en el 2002.

Durante el año colocó \$111.6 millones en primas, incrementando 14% para alcanzar una participación del 3.3% en el mercado nacional.

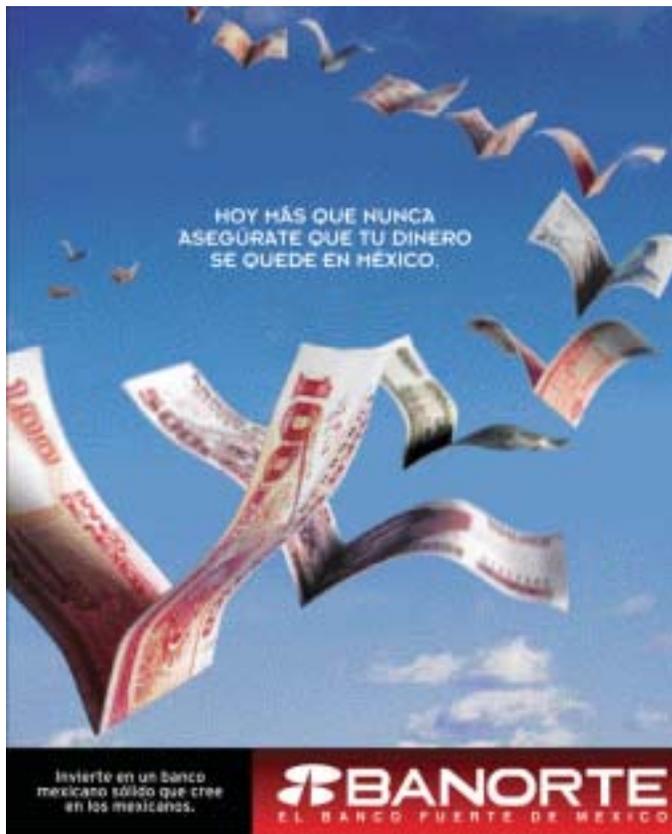
+MÁS ESTRUCTURA





**LA ESTRATEGIA
Y SU IMPLEMENTACIÓN**

BANORTE SIEMPRE TE DA **MÁS+**



La llegada al mercado mexicano de las grandes instituciones líderes a nivel global, representa para Banorte un reto, pero a la vez una gran oportunidad, en la medida en que los elementos que definían la imagen de la mayor parte de los bancos que operan en México ya no están presentes, y los usuarios de los servicios bancarios buscan ahora razones de peso más allá de la tradición, la imagen y la nacionalidad para estar con ellos.

Sin duda, los beneficios tangibles que se ofrecen al público a través de los productos y servicios bancarios se han vuelto fundamentales y, al mismo tiempo, un ingrediente intangible que ha cobrado especial importancia es la forma en que el Banco demuestra confianza en sus usuarios.

IMAGEN

En el 2003, **GFNORTE** continuó el proceso de construcción de la marca Banorte “Brand Equity”, así como los esfuerzos por posicionarse como el único banco mexicano con cobertura nacional que conoce a fondo las necesidades del consumidor mexicano, que cuenta con los

productos y servicios más adecuados para satisfacerlas y que se preocupa por el desarrollo de México y los mexicanos.

Dicho posicionamiento ha sido reforzado a través de una estrategia basada en un esfuerzo de comunicación institucional de alto impacto, y en la formulación de una proposición de valor sólida y atractiva para sus clientes, identificada con la promesa básica “Banorte Siempre Te Da Más”.

Esta promesa clara y específica ha significado hacia el interior de **BANORTE**, un fuerte compromiso y la exigencia de nuevas formas de trabajo.

La efectividad de la comunicación y el mensaje enviado se reflejó en los altos índices de recordación publicitaria alcanzados. Al mismo tiempo se avanzó significativamente en el conocimiento de la marca **BANORTE** entre el público, reflejada en los índices “Top of mind” y “Share of mind” los cuales pasaron del 9.7% al 11.9% y del 51% al 62% respectivamente.

BANORTE alcanzó máximos históricos y primeros lugares en lo que a posicionamiento de marca se refiere, en particular en aquellos atributos referentes a la Responsabilidad Social de la institución con el país, donde se ubicó en el primer sitio; al igual que en productos y servicios además de obtener el reconocimiento a su Solidez y, a su Transparencia y Confianza. Estos atributos constituyen el sello y la identidad de **BANORTE** y responden a la comunicación basada en el compromiso real de la institución con el impulso para el desarrollo de México que se sustenta en todas las acciones del banco, entre ellas, el otorgamiento de créditos.

A nivel emocional, **BANORTE** continuó colocándose en la mente de los mexicanos como un símbolo de orgullo y fortaleza nacional, buscando no sólo comunicar esa confianza del banco hacia los mexicanos, sino demostrando con hechos que es y será el respaldo que

buscan para consolidar sus proyectos de vida y satisfacer sus necesidades financieras.

PRODUCTOS Y SERVICIOS

“BANORTE SIEMPRE TE DA MÁS”

La promesa básica “Banorte Siempre Te Da Más”, es un compromiso de **BANORTE** con sus clientes, empleados y accionistas y se ha materializado en el lanzamiento de productos de captación y colocación de recursos con gran aceptación en el mercado, en la optimización de la estructura de medios de entrega orientada a maximizar la conveniencia para el cliente y la eficiencia en costos, en la ejecución de programas orientados a elevar el nivel de calidad en el servicio a los clientes y a la cultura de “siempre dar más” entre sus empleados.

Para productos de colocación masiva se estructuraron agresivas campañas de comunicación y promoción en centros de consumo que colocaron a **BANORTE** en la primera posición en productos como el crediactivo para PYMES y el crédito hipotecario.

Con el fin de apoyar el crecimiento en productos se implementaron programas con valores agregados reales, se realizaron agresivas campañas publicitarias complementadas con promociones con alto grado de atraktividad. Entre ellas destacan la campaña “Tú Vales Oro”, programa promocional diferenciador y tangible en los productos de captación y la denominada Pagaré Banorte “Pagamás”.

Sin duda los esfuerzos implementados alrededor de los productos punta de lanza de **BANORTE**, añadiendo valores

agregados diferenciadores, creativos, tangibles y atractivos, contribuyeron a alcanzar los crecimientos en captación y colocación y a mejorar la participación del banco en el mercado.

Colocación

BANORTE fue el primer banco que a partir de la crisis de 1994 reabrió el otorgamiento de **Créditos Hipotecarios**, gracias a lo cual se ha posicionado como líder en el ramo, a través de un producto competitivo en tasas y comisiones con altos niveles de servicio y respuesta. Además, **BANORTE** creó para este crédito el seguro de desempleo, pensando en las necesidades del cliente y en el temor de éste por perder su trabajo y no poder cumplir con sus compromisos de deuda.

Durante el año 2003, **BANORTE** colocó en el mercado mexicano más de 7,800 Créditos Hipotecarios, que representan el 50% de participación del número de hipotecas y el 42% del importe de los créditos hipotecarios otorgados por la Banca Mexicana. Con ello, **BANORTE** cerró el ejercicio con una cartera hipotecaria de más de \$13,300 millones conformada por 68,554 hipotecas, mostrando un crecimiento en su saldo del 27% respecto al año anterior.

El crédito automotriz en **BANORTE (AutoEstrene)**, ofrece financiamiento a tasa fija para la adquisición de vehículos nuevos, ofreciendo la más rápida resolución en el mercado y plazos de hasta 48 meses, además de diferentes esquemas especiales de financiamiento negociados con las plantas armadoras.





Durante el año 2003, se colocaron más de 41 mil créditos AutoEstrene, acumulando un total de 72,872 créditos con un importe de \$5,633 millones que se incrementó un 62% respecto al año anterior. Con ello, la participación de mercado de **BANORTE** en este segmento se incrementó del 20% al 24% en el año.

Para quienes reciben su nómina a través de **BANORTE**, se ofrece **CrediNómina**, un crédito en efectivo de 3 meses de sueldo de rápida respuesta para imprevistos. En el 2003 se colocaron 128,572 créditos para acumular un saldo de \$1,230 millones, representando un incremento del 98% en volumen de colocación respecto al 2002. Este producto mantiene a fin del año una cartera vencida de menos del 3% de la cartera total.

En el negocio de **Tarjeta de Crédito**, **BANORTE** se enfocó a desarrollar atributos para colocar al producto en una posición competitiva, optimizando el programa de Lealtad "Puntos Banorte", el esquema de pagos fijos con intereses "Flexplan", un sistema de pago mínimo dinámico que depende del saldo del cliente y una tasa de interés fija al 25%, lo que generó una alta competitividad y preferencia entre los clientes.

En el 2003, los clientes de Tarjeta de Crédito Banorte registraron el mayor ticket promedio de la industria mexicana, acumulando una facturación por \$6,951 millones, con un crecimiento de 39% respecto al año anterior. De esta forma, la cartera total del producto se incrementó un 64%, al pasar de \$1,729 a \$2,829 millones al cierre del 2003, colocando más de 120 mil nuevos plásticos.

Seguros

Los productos de **Banca Seguros Banorte** se distinguen por su alta competitividad en precio y por incluir atributos orientados al cliente y al servicio. La estrategia para su venta se apoya fuertemente en la red de sucursales, a través de incentivos, campañas publicitarias, promocionales y de venta cruzada.

La colocación de productos de Banca Seguros durante el 2003 fue una de las más dinámicas, ya que el número de pólizas en vigor creció un 31% en Fórmula Auto, un 82% en Fórmula Vida y un 41% en Fórmula Hogar respecto al año anterior.

Captación

El año 2003 fue particularmente difícil para los productos de inversiones a plazo, debido a que la continua disminución en las tasas de interés restó atractividad a los instrumentos bancarios tradicionales.

En este contexto, es destacable el éxito de la campaña **Pagamás** que, ofreciendo un bono adicional de rendimiento, revirtió una tendencia descendente en los montos invertidos en Pagaré a 28 días, consiguiendo captar más de \$1,000 millones adicionales durante el año.

La captación de depósitos para personas físicas fue promovida a través de la novedosa campaña "Tú Vales Oro", la cual premiaba a los clientes por sus depósitos en cuentas **SUMA** y **Enlace**, y les enviaba a la vez un mensaje de lo que significan para el Banco. Adicionalmente, se realizaron adecuaciones a ambas familias de productos para incrementar su competitividad y agregando valores tangibles para los clientes, como la funcionalidad en Internet y el programa de Protección Emergente.

Se promovió también entre los clientes un uso más intenso de los nuevos canales electrónicos, mediante campañas de uso de la tarjeta de débito en compras, y la generación de un nuevo esquema de tarifas para la cuenta SUMA que orienta al cliente a un mayor uso del Internet y de los cajeros automáticos. Se logró así, en forma simultánea, una mayor conveniencia para el cliente y una optimización de los costos operativos del banco.

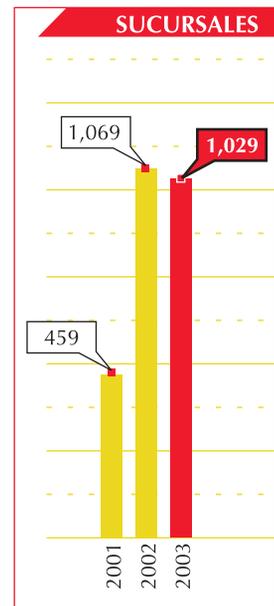
MEDIOS DE ENTREGA

Sucursales

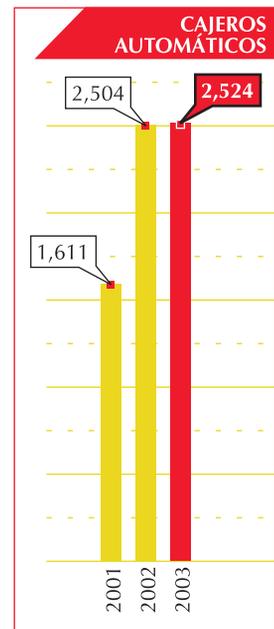
En el 2003, **BANORTE** avanzó en forma importante hacia la rentabilización y consolidación geográfica de su red de sucursales (1,029), proceso que continuará en el 2004 llevando a cabo en forma selectiva aperturas y reubicaciones en aquellos estados en donde resulte conveniente la instalación de una sucursal, particularmente en los territorios México y Sureste.

Cajeros Automáticos

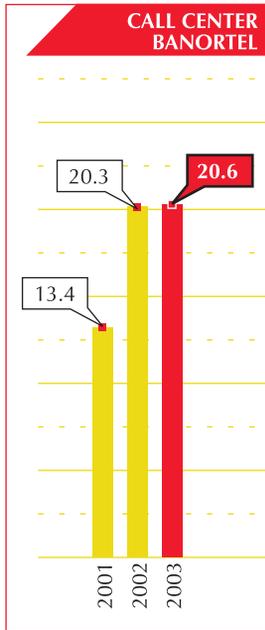
La red de cajeros automáticos es un medio de entrega fundamental, ya que a través de él se realiza más del 50% de las operaciones del Banco. Para el 2003, **BANORTE** cuenta ya con más de 2,500 cajeros automáticos, 13.5% del mercado nacional, y se contempla incrementar su número sustancialmente en el 2004.



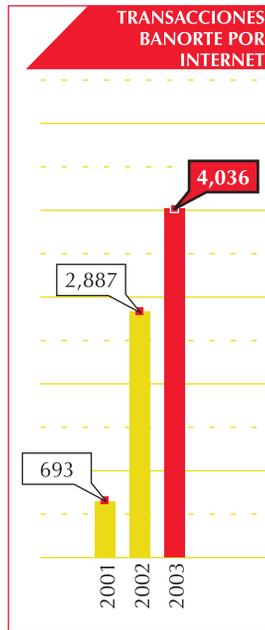
Incluye módulos bancarios y excluye agencias en el extranjero.



+MÁS



Millones de Llamadas.



Transacciones del mes de diciembre en miles.

Call Center "Banortel"

A través del Call Center "Banortel" se atendieron más de 20 millones de llamadas en el año, lográndose una mezcla transaccional del 90% en el sistema automático y 10% a través de ejecutivos.

Se hicieron exhaustivos análisis durante el año de las áreas de oportunidad en procesos, transacciones tecnológicas, y mecanismos de optimización operativa, buscando reducir el tiempo de atención de las llamadas.

Se reforzaron también algunas estrategias de rentabilidad y optimización de recursos, a través de los esquemas de cobro por consulta y direccionamiento de servicio de VOZ

hacia el IVR o Internet, alcanzándose en el año ingresos no financieros por \$4.5 millones de pesos (28% más que en el 2002).

Banca por Internet

Los clientes de BANORTE han convertido al canal de Internet en un importante medio para efectuar transferencias de dinero. El valor de las operaciones monetarias oscila, en promedio mensual, a los \$250 mil millones de pesos, lo cual representa un 45% del dinero que se mueve en todos los canales del banco.

Durante el 2003 se realizaron 39 millones de operaciones por este canal de entrega, de las cuales el 80% fueron operaciones de consulta y el resto correspondieron a transacciones monetarias tales como transferencias y pago de servicios. Desde el año 2001 el número de usuarios se ha incrementado más del 200%, para cerrar el año 2003 con un total de 187 mil clientes.



En la actualidad, más de 2,500 clientes a la semana se convierten en usuarios del canal Internet, convirtiéndolo en un importante generador de ingresos no financieros, los cuales en el 2003 ascendieron a \$75 millones y superaron en más del 100% a los obtenidos en el 2002.

SERVICIO

GFNORTE desarrolló durante el 2003 una serie de esfuerzos encaminados a mejorar la calidad en la atención y el servicio a sus clientes, toda vez que estos elementos son una parte importante de los atributos que el usuario pondera en forma significativa al seleccionar el banco al que acudirá para satisfacer sus necesidades de servicios financieros. En este sentido se puso una atención especial en dos elementos esenciales: la infraestructura tecnológica y los recursos humanos.

El equipo humano de GFNorte

Parte fundamental del servicio al cliente radica en la entrega del propio servicio con excelencia y se sustenta en el recurso humano.

Como resultado de un proceso de evaluación y selección que realizó el “Great Place to Work® Institute”, en conjunto con la revista Expansión, BANORTE fue elegido dentro de “Las Mejores Empresas para Trabajar en México 2004” y el mejor de la banca. El resultado del estudio reveló que entre las 15,840 personas que integran el equipo humano del Grupo, de las cuales el 84% se concentra en el Sector Banca, existe un ambiente favorable para el trabajo y el desarrollo de la gente.

<i>Personal de planta GFNorte</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
<i>Sector Banca</i>	<i>8,515</i>	<i>12,778</i>	<i>13,336</i>
<i>Sector Auxiliares del Crédito</i>	<i>70</i>	<i>151</i>	<i>130</i>
<i>Sector Ahorro y Previsión</i>	<i>2,127</i>	<i>1,604</i>	<i>2,015</i>
<i>Sector Bursátil</i>	<i>343</i>	<i>335</i>	<i>359</i>
<i>GFNorte</i>	<i>11,055</i>	<i>14,868</i>	<i>15,840</i>



Durante el 2003 en BANORTE se ha continuado con la aplicación de los programas de evaluación integral del personal de puestos clave para lo cual se revisó el perfil de los ejecutivos, se aplicaron pruebas para medir conocimientos y habilidades y se evaluó su desempeño en los negocios, disponiéndose de un valioso acervo de información sobre el capital humano que es utilizado para tomar decisiones precisas y oportunas en materia de promociones, rotaciones, capacitación y desarrollo.

Por otra parte, se impulsó una nueva cultura de aprendizaje a través de cursos presenciales, transmisiones por televisión BanorTV, sites especializados, así como información y cursos en línea bajo la nueva modalidad E-learning.

+MÁS



+MÁS TECNOLOGÍA

Finalmente, en el mes de septiembre de 2003, fue creada la empresa Banorte Servicios administrada con la propia estructura del área de Recursos Humanos, con la finalidad de asegurar que el personal externo que proporciona servicios diversos a la organización, como operadores de conmutador, mensajeros y recepcionistas, entre otros, cumplan con el perfil que **BANORTE** ha establecido.

Infraestructura tecnológica

La tecnología juega un papel muy importante como soporte al recurso humano en el otorgamiento de un servicio de excelencia, por ello, durante el año 2003 se enfatizó en una consistente mejora en el nivel de servicio en todos los canales para lograr incrementar el grado de satisfacción de los usuarios. Estas mejoras se debieron, en parte, a la ejecución de proyectos de gran impacto para la operación tales como “Visión”, que sustituye el servicio de procesamiento de tarjeta de crédito por un proceso interno; “Traslado de Efectivo” que controla internamente los envíos de remesas de efectivo y externamente a las compañías de traslado de valores y “Truncamiento de Cheques” que traslada los procesos relacionados con la cámara de compensación a un proveedor externo.

Se homologó también la oferta comercial en toda la red de sucursales y se inició el despliegue del Nuevo Terminal Financiero, cuidando que el nivel de servicio a clientes no se demeritara por el relevante incremento de la demanda de operación originada por el crecimiento del negocio, para lo cual se mejoraron los sistemas, infraestructura tecnológica y procesos operativos cumpliendo además con los requerimientos normativos.

Un objetivo muy claro fue el de consolidar Internet como canal de distribución y herramienta de transformación, continuando con el mejoramiento de la infraestructura, seguridad y procesos, lo cual ayudó por una parte a absorber el incremento anual del 38% en clientes, y por otra parte a la innovación en servicios financieros tales como los Kioscos, Banorte por Internet Móvil, Cheque y Comercio Electrónico.

EL FUTURO

BANORTE ha consolidado una imagen clara y sólida al interior de la Banca en México, que le brinda una plataforma sólida para seguir evolucionando hacia una mayor tangibilización del banco acorde con las nuevas demandas de los usuarios.

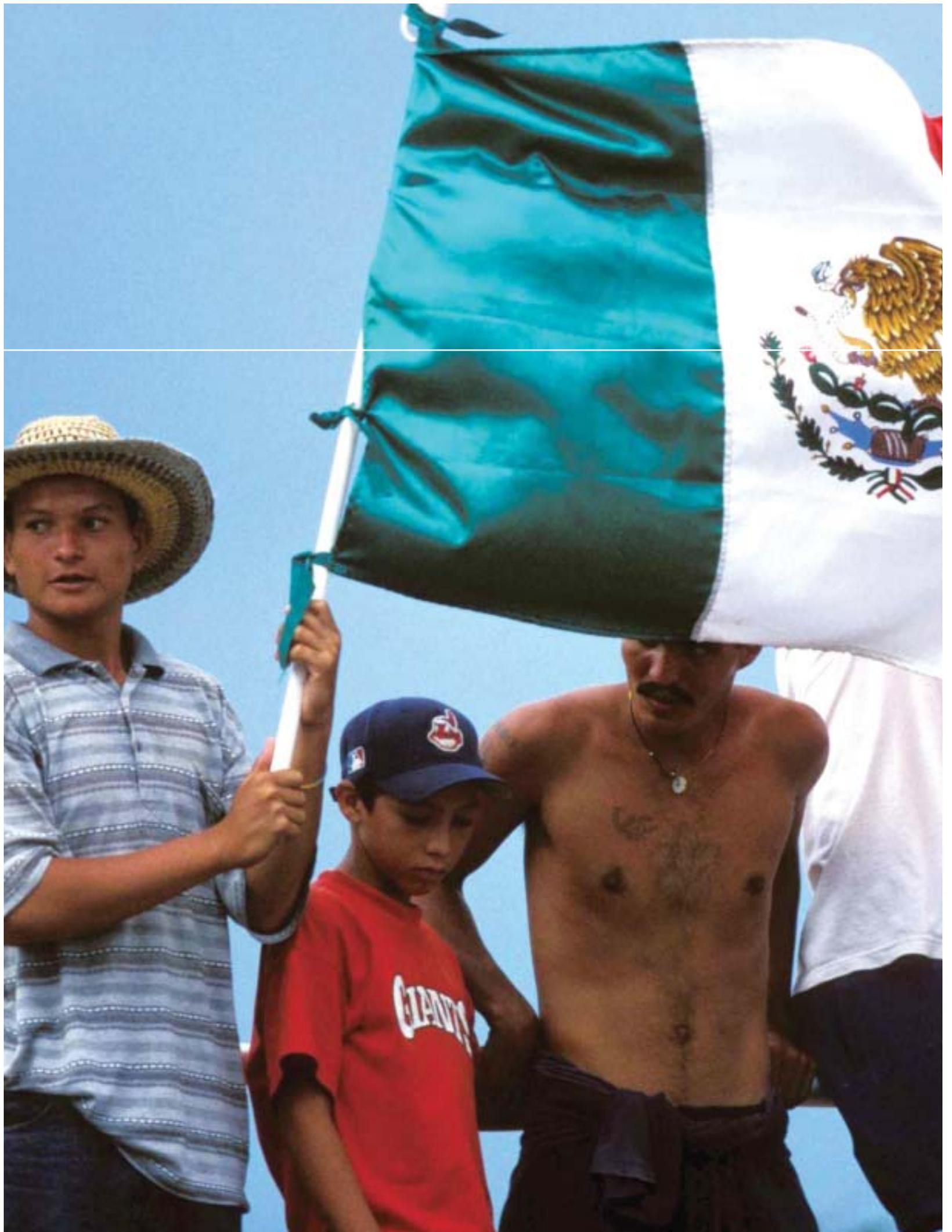
La gente identifica ahora a **BANORTE** como un banco orgullosamente mexicano, fuerte, con experiencia y moderno, que cree en los mexicanos y está verdaderamente comprometido con apoyar el desarrollo del país.

Las acciones en el 2004 se orientarán a consolidar dicho posicionamiento, buscando además un mayor conocimiento por parte del público de la infraestructura con que cuenta **BANORTE** reforzando así el atributo de fortaleza. Al mismo tiempo se incrementará la agresividad en la estrategia de tangibles: productos con valores agregados reales y canales óptimos y convenientes con la visión principal de seguir trabajando de manera formal en la mejora de nuestros estándares de servicio al cliente.

La meta será continuar preparándose con agresividad y prudencia, pero siempre adelante frente a los más grandes competidores del mundo.

El éxito futuro dependerá en gran medida de ofrecer la mejor calidad de servicio al cliente, elemento total para la fidelización de clientes y como diferenciador de competencia. Durante el 2003 se realizaron un número de actividades para construir un servicio de excelencia, las cuales ha permitido a **BANORTE** mantener los más altos estándares de servicio de la banca en México, demostrando con hechos su promesa de siempre dar más. Durante el 2004 se realizarán las adecuaciones y rediseños necesarios que permitan satisfacer al máximo las exigencias de los clientes generando a través del servicio una ventaja competitiva diferenciada.







RESPONSABILIDAD SOCIAL

Ayudar a los demás siempre ha sido y será una de las tareas más importantes para **BANORTE**. Un mexicano ayudando a otro mexicano como es nuestra tradición, promoviendo de manera permanente la educación, la salud, los valores fundamentales y la calidad de vida.

Así pues, durante el 2003 se destinaron una importante cantidad de recursos para apoyar diferentes programas sociales, entre los que destacan los siguientes:

Se desarrollaron programas para el apoyo a comunidades y atención de desastres naturales, como los acontecidos en los estados de Colima, Baja California Sur y Sinaloa, a través de donativos y de programas para la recolección de fondos para damnificados.

Se apoyaron de manera muy importante los temas referentes a la educación y a la salud a través de instituciones públicas y privadas, como lo son la Cruz Roja Mexicana, la Asociación Mexicana de ayuda a niños con cáncer y diversos patronatos y organizaciones para la salud y la familia, o como el Tecnológico de Monterrey, la Universidad Autónoma de Querétaro y otras instituciones educativas del país.

Buscando siempre impulsar lo mejor de México que es la juventud y consciente de la importancia que tiene el deporte en el desarrollo de una juventud sana y en el futuro de un país, **BANORTE** se convirtió en el 2003 en Patrocinador Oficial del Comité Olímpico Mexicano, respaldando el desempeño del equipo mexicano.

FUNCIONARIOS DEL GRUPO

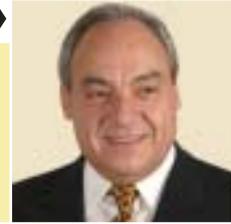
Othón Ruiz Montemayor

Vicepresidente Ejecutivo del Consejo de Administración y Director General de GFNorte



◀ **Juan Manuel Quiroga Garza**
Dir. Gral. Corporativo de GFNorte

Federico Valenzuela Ochoa ▶
Dir. Gral. Administración y Finanzas



Carlos Herrera Prats
Dir. Gral. Casa de Bolsa



▲ **Manuel Sescosse Varela**
Dir. Gral. Banca

Sergio García Robles Gil ▶
Dir. Gral. Planeación y Control de Gestión



Enrique Castellón Vega ▶
Dir. Gral. Banca Ahorro y Previsión



Miguel Ángel García-Padilla Fernández ▶
Dir. Gral. Banca de Recuperación



Aurora Cervantes Martínez ▶
Dir. Gral. Jurídico



Gerardo Coindreau Farías ▶
Dir. Gral. Admón. Integral de Riesgos



▲ **Román Martínez Méndez**
Dir. Gral. Auditoría

Alejandro Ramos Larios ▶
Dir. Gral. Tecnología y Operaciones



▲ **Eduardo Sastré de la Riva**
Dir. Gral. Comunicación



◀ **Jorge Eduardo Vega Camargo**
Dir. Gral. Contraloría y Proyectos Especiales



Gerardo Soto Pérez ▶
Dir. Gral. Recursos Humanos



◀ **Cecilia Miller Suárez**
Dir. Gral. Mercadotecnia



Ricardo Acevedo de Garay ▶
Dir. Gral. Operación Renta Fija



^ **Enrique Catalán Guzmán**
Dir. Gral. Banca Empresarial



◀ **Antonio Emilio Ortiz Cobos**
Dir. Gral. Banca Corporativa y Negocios Internacionales



Mauricio Ortiz Mena ▶
Dir. Gral. Banca Patrimonial



Alejandro Valenzuela del Río ^
Dir. Gral. Relaciones Institucionales



^ **Javier Rodríguez de la Torre**
Director Securities



◀ **Rafael del Castillo Torre de Mer**
Dir. Gral. Banca de Gobierno y Relaciones Gubernamentales



◀ **Eugenio López Macías**
Dir. Gral. Proyectos Especiales

Marcelo Armando Guajardo Vizcaya
Dir. Territorial México



Jesús Oswaldo Garza Martínez ▶
Dir. Territorial Monterrey



◀ **Juan Carlos Cuellar Sánchez**
Dir. Territorial Noreste



^ **Juan Antonio de la Fuente Arredondo**
Dir. Territorial Noroeste



◀ **David Alberto Salazar Vite**
Dir. Territorial Occidente



Leónides Ocampo Jaime ▶
Dir. Territorial Sureste

MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMISIÓN EJECUTIVA

Presidente	Roberto González Barrera	Suplentes	Juan Manuel Quiroga Garza
Vicepresidente	Rodolfo Barrera Villarreal		Jesús L. Barrera Lozano
Vocal	José G. Garza Montemayor		David. J. Villarreal Montemayor
Vocal	Jacobo Zaidenweber Cvilich		Simón Nizri Cohen
Vocal	Alejandro Álvarez Figueroa		César Verdes Sánchez
Vocal	Othón Ruiz Montemayor		Federico Valenzuela Ochoa
Secretario	Aurora Cervantes Martínez	Prosecretario	Jorge Antonio García Garza

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE GFNORTE

Presidente	Roberto González Barrera	Vicepresidente	Rodolfo Barrera Villarreal
Comisario Propietario	Carlos Arreola Enríquez	Comisario Suplente	Fernando Morales Gutiérrez
Secretario	Aurora Cervantes Martínez	Prosecretario	Jorge Antonio García Garza

Consejeros Propietarios

Roberto González Barrera (Patrimonial)
Rodolfo Barrera Villarreal (Patrimonial)
Magdalena García de Martínez Cavaría (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)

Bertha González Moreno (Patrimonial)
Juan Diez-Canedo Ruiz (Independiente)
Othón Ruiz Montemayor (Relacionado)
Eugenio Clariond Reyes-Retana (Independiente)
Francisco Alcalá de León (Independiente)

Consejeros Suplentes

Eduardo Livas Cantú (Independiente)
Jesús L. Barrera Lozano (Patrimonial)
Carlos Chavarría Garza (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)
Javier Vélez Bautista (Independiente)
José Antonio Díaz Vicente (Independiente)
Isaac Hamui Musali (Independiente)
Isaac Becker Kabacnic (Independiente)
Javier Martínez Abrego (Independiente)