



GRUPO FINANCIERO
BANORTE

Informe anual 2000

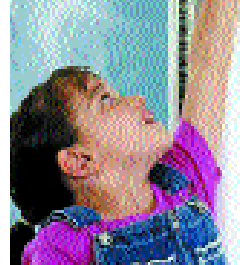
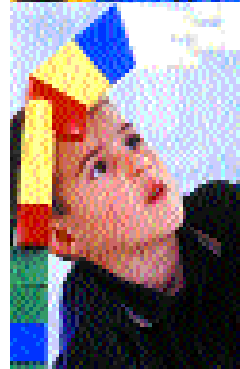
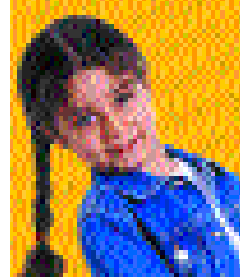
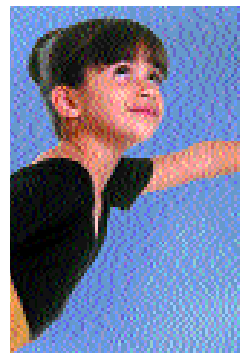
visión a futuro



Indicio

Informe anual 2000

1	MISIÓN
2	CIFRAS SOBRESALIENTES
4	MENSAJE DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO
6	MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL
9	AMBIENTE FINANCIERO (ALIANZAS Y FUSIONES)
10	I. EVENTOS SOBRESALIENTES
	Reestructuración Financiera GFNorte
	Fusión Banorte – Banpaís
	Colocación de Bonos Bancarios
	Proceso de Eficientización
	Nueva Estructura Organizacional
	Plan de Opciones para la Alta Dirección
	Obligaciones Convertibles
14	II. PILARES DE LA ORGANIZACIÓN
	Mercadotecnia
	Recursos Humanos
	Tecnología
20	III. CANALES DE DISTRIBUCIÓN
	Banca en Internet
	Call Center Banortel
	Red de Sucursales
	Cajeros Automáticos
	Terminales Punto de Venta
24	IV. NEGOCIOS Y RESULTADOS
	Seguimiento de la estrategia
	Sector Banca
	Sector Ahorro y Previsión
	Sector Bursátil
	Sector Auxiliares del Crédito
34	MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
35	FUNCIONARIOS DEL GRUPO
36	V. ESTADOS FINANCIEROS DICTAMINADOS



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.

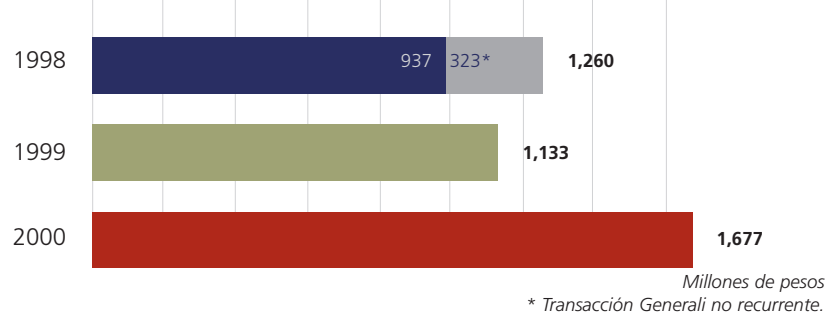
Adoptar la rentabilidad y la generación de valor como óptica de trabajo que servirá de respaldo a los depositantes, a los accionistas y como base de reinversión para el Grupo.

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".

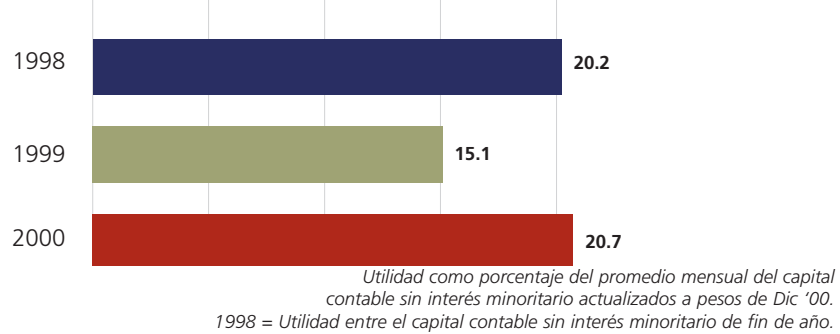
Ser, como empresa, una fuente de trabajo seria y justa, con el objeto de tratar a cada uno de nuestros empleados con el más alto sentido de igualdad y equidad.

CIFRAS SOBRESALIENTES

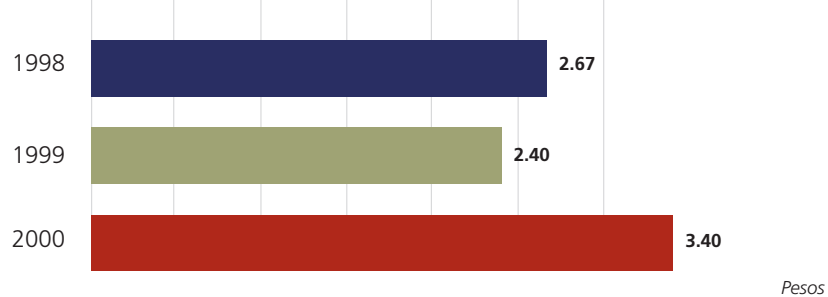
UTILIDAD NETA GFNORTE



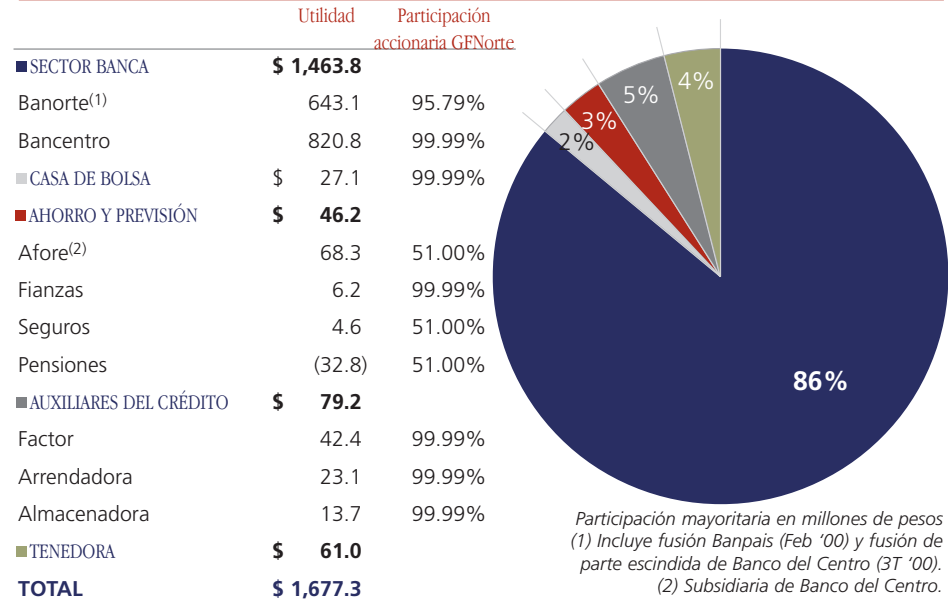
ROE GFNORTE



UTILIDAD POR ACCIÓN GFNORTE



PARTICIPACIÓN EN LAS UTILIDADES DE GFNORTE



	1998	1999	2000		1998	1999	2000
GRUPO FINANCIERO BANORTE				SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN			
Total de Activos	91,190.9	115,432.7	103,115.6	AFORE			
Capital Contable ⁽¹⁾	6,304.6	7,677.8	7,503.6	Activo Total	702.6	884.1	1,109.6
ROA ⁽²⁾	1.4	1.1	1.4	Capital Contable	673.2	845.3	984.5
Número de Sucursales ⁽³⁾	456	456	452	Utilidad Neta	44.4	107.1	140.0
Número de Personal ⁽⁴⁾	11,241	11,141	11,284	PENSIONES			
Número de Acciones (miles)	472,321	472,261	493,174	Activo Total	307.0	1,030.3	2,149.4
Valor en Libro de				Capital Contable	71.5	92.7	84.4
la Acción (pesos)	13.186	16.258	15.215	Utilidad Neta	(8.4)	(26.4)	(64.4)
Captación	62,250.8	85,018.7	67,667.8	SEGUROS			
Cartera	72,963.9	78,027.2	80,086.3	Activo Total	429.3	1,097.7	1,251.3
Índice de Cartera Vencida	5.8	5.9	5.2	Capital Contable	107.5	101.8	118.2
Cobertura de Reservas	122.2	100.2	100.9	Utilidad Neta	11.6	(11.6)	8.8
Utilidad Neta (según part.)	1,260.0	1,133.1	1,677.3	FIANZAS			
Utilidad por Acción (pesos)	2.668	2.399	3.401	Activo Total	83.4	109.2	120.4
SECTOR BANCA				Capital Contable	40.9	51.1	61.0
BANORTE⁽⁵⁾				Utilidad Neta	4.8	5.8	6.2
Activo Total	39,530.9	61,268.3	99,124.7	SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO			
Capital Contable	4,358.0	5,117.1	5,562.0	ARRENDADORA			
Utilidad Neta ⁽⁶⁾	1,008.0	733.7	723.3	Activo Total	460.7	460.5	525.9
BANCENTRO				Capital Contable	66.8	86.3	114.5
Activo Total	22,344.5	22,298.6	3,266.5	Utilidad Neta	4.3	10.4	23.1
Capital Contable	1,211.7	1,594.6	1,785.1	FACTOR			
Utilidad Neta ⁽⁷⁾	215.0	232.4	839.3	Activo Total	703.6	1,130.5	1,854.9
BANPAÍS⁽⁵⁾				Capital Contable	73.0	109.2	161.3
Activo Total	28,771.2	38,292.6	--	Utilidad Neta	15.1	26.7	42.4
Capital Contable	1,276.0	1,686.0	--	ALMACENADORA			
Utilidad Neta	380.0	236.8	--	Activo Total	45.4	52.8	218.3
SECTOR BURSÁTIL				Capital Contable	43.3	51.4	50.1
CASA DE BOLSA				Utilidad Neta	1.7	2.3	13.7
Activo Total	1,342.1	931.6	360.6				
Capital Contable	434.2	486.9	143.2				
Utilidad Neta	7.8	148.0	27.1				

Millones de pesos corrientes.

Con UDIs y subsidiarias.

(1) Sin interés minoritario.

(2) Utilidad como porcentaje del promedio mensual del activo total sin interés minoritario a pesos de Dic. '00;

1998: utilidad entre el activo total de fin de año.

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

(4) Empleados de planta y honorarios.

(5) A partir de Feb. '00 Banpaís se fusiona a Banorte.

(6) 1998 y 1999: incluyen participación mayoritaria de Banpaís y Afore.

(7) 2000: incluye participación mayoritaria de Afore.



Roberto González Barrera
Presidente del Consejo de Administración

MENSAJE DEL PRESIDENTE

El 2000 representó para **BANORTE** un año de grandes retos: mayor competencia, reducción de los márgenes de intermediación por una baja de las tasas de interés, disminución en los rendimientos programados de los pagarés FOBAPROA y presión en los gastos de operación.

Para hacer frente a ellos, se estableció una clara estrategia orientada a sostener los márgenes de intermediación mediante el impulso a la actividad crediticia y la racionalización de los costos de captación. Se definió un enfoque concentrado en la rentabilidad de todos los productos y servicios y la mejoría en la calidad del servicio al cliente.

Adicionalmente, se tomaron medidas dirigidas a incrementar los ingresos no financieros, promover los ingresos derivados de la administración y cobranza de cartera de terceros y se estableció un programa muy preciso de reducción del gasto operativo, tanto en el corto como en el mediano plazo.

Como resultado del cumplimiento puntual de dicha estrategia, los índices de rentabilidad alcanzaron niveles muy significativos y se lograron las utilidades más importantes en la historia de la institución.

También se tomaron decisiones para confirmar la solidez y fortaleza financieras del GRUPO, como son:

- Incrementar las reservas crediticias y de contingencias derivadas de la venta de cartera al FOBAPROA, cubriendo todos los requerimientos legales.
- Cumplir plena y anticipadamente con los criterios de capitalización obligatorios del año 2003.
- Renegociar los términos de los pagarés de FOBAPROA, en cuanto a condiciones y plazos.

El avance en nuestra reorganización funcional generó sinergias entre las direcciones especializadas y las territoriales, para actuar con mayor agilidad y cercanía al mercado y consolidar nuestra capacidad y eficiencia operativas.

La estrategia se fortaleció a través de la realización de diversas alianzas estratégicas con empresas líderes en su ramo, orientadas a mejorar nuestro servicio al cliente, dentro de las exigencias de una globalización creciente, y

con énfasis en el desarrollo de las tecnologías de internet y de negocios electrónicos. Por su parte, las áreas de Banca de Ahorro y Previsión y de servicios de Casa de Bolsa, que atienden diferentes segmentos de mercado, registraron importantes avances en la captación de recursos.

Con base en todo lo anterior, **BANORTE** logró acrecentar la confianza que sus clientes y el mercado le otorgan, como lo demuestra la aceptación que tuvo nuestra colocación de bonos, la exitosa conversión a capital de las obligaciones y los importantes reconocimientos externos obtenidos. Entre estos destacan:

- El grado de calificación de fortaleza individual más alto otorgado para una institución bancaria en México, por la prestigiada firma calificadora Fitch, lo cual ratifica el desempeño sobresaliente y el alto índice de capitalización de **BANORTE**.
- El nombramiento como “el mejor banco mexicano” hecho por la revista The Banker, publicación del Financial Times Group. El premio reconoce nuestra evolución de banco regional a nacional y nuestra capacidad de desarrollo en un mercado más competitivo.

Como institución financiera hemos avanzado mucho y podemos hacer más. Nuestras fortalezas serán fundamentales, pero también sabemos que todos los días se ponen a prueba y que no podemos caer en el inmovilismo o la conformidad, porque el entorno es cada vez más exigente. Las condiciones económicas mundiales del 2000 fueron la culminación de un largo periodo de expansión del comercio y la inversión y el inicio de una marcada volatilidad en los mercados financieros. En ese año, México tuvo un desempeño económico sobresaliente.

Nuestros retos institucionales son ya mayores, en la medida en que claramente hemos pasado de un año de alto crecimiento económico nacional y mundial a otro en el que el crecimiento será moderado y habrá diversos factores de incertidumbre que afectarán dichos mercados.

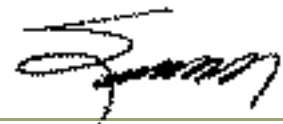
Éstas son señales de alerta, que, además de exigirnos mayor disciplina financiera como país y como empresa, deben estimular nuestro ingenio y creatividad, la capacidad de hacer más con menos y de adaptarnos a las nuevas condiciones, así como fortalecer la mística del trabajo en equipo. Como país, tenemos un gran activo y un prestigio internacional por el hecho de que vivimos una democracia plena, que todos debemos ayudar a que sea una palanca poderosa de unidad, desarrollo y bienestar para los mexicanos.

Tengo plena confianza de que en este entorno **GRUPO FINANCIERO BANORTE** seguirá creciendo y ganando mercado con rentabilidad, porque si bien el nuevo milenio presenta grandes desafíos, también ofrece magníficas oportunidades, frente a las cuales **BANORTE** cada vez se prepara más para capitalizarlas, siempre con apego a nuestros reconocidos valores de prudencia, austeridad y pulcritud.

Mantendremos los objetivos clave de eficiencia, solidez y reducción de costos y seguiremos fortaleciendo a la institución a través del énfasis en el enfoque de conocimiento de nuestros clientes y sus necesidades, la mejora constante en la calidad del servicio, la optimización de los canales de acceso a nuevos y mejores productos y la diversificación de las fuentes de generación de ingresos rentables, siempre con una mercadotecnia efectiva, alta calidad en nuestro personal y el apoyo de la tecnología más avanzada.

Estamos plenamente seguros de que en el cumplimiento de estos objetivos, contamos con el apoyo total de nuestros clientes, accionistas, consejeros y colaboradores para alcanzar la excelencia en todos los aspectos de nuestra operación y servicio.

A nombre de la institución, me complace reiterar mi mayor reconocimiento a todos aquellos que con su confianza y respaldo han hecho realidad nuestra filosofía de “PENSAR EN GRANDE”, haciendo de **BANORTE** “EL BANCO FUERTE DE MÉXICO”.



Roberto González Barrera
Presidente del Consejo de Administración



Othón Ruiz Montemayor

Vicepresidente del Consejo
de Administración y
Director General

MENSAJE DEL DIRECTOR GENERAL

El año 2000 fue para el **GRUPO FINANCIERO BANORTE** extraordinario, ya que se lograron resultados muy atractivos que lo ubican como uno de los grupos con mayor rendimiento sobre capital del sistema financiero mexicano. La utilidad acumulada en el año fue de \$1,677.3 millones de pesos, superior en 48% a la reportada en 1999.

El desempeño del Sector Bancario del Grupo fue sobresaliente. En materia de captación se lograron incrementos importantes en el rubro de vista sin intereses, manteniéndonos como líderes en el mercado en vista sin intereses por sucursal. Por su parte, la captación tradicional y la integral mostraron igualmente crecimientos durante el año.

Especial interés pusimos en impulsar activamente pero con prudencia la colocación de crédito, obteniendo un crecimiento en cartera vigente del 30% sobre el saldo promedio del año anterior. La calidad de la cartera se vio igualmente beneficiada al disminuir su cartera vencida un 13% como resultado de los intensos esfuerzos de recuperación implementado en **GFNORTE**.

Nuestra estrategia en medios de entrega estuvo orientada hacia la eficientización y el crecimiento, buscando canalizar las operaciones a través de medios de entrega de costo más bajo. Durante el año el número de sucursales disminuyó de 456 a 452 como resultado del programa de eficientización de la red; los cajeros automáticos instalados crecieron de 1,345 a 1,434, mientras que las terminales punto de venta disminuyeron de 9,512 a 9,037, como resultado de la estrategia de rentabilización implementada.

En lo que se refiere al número de empresas con Servinómina Banorte, éstas crecieron de 4,608 a 5,379, atendiendo a más de un millón de empleados; las empresas con el producto "Banorte en su Empresa" pasaron de 4,608 a 6,286 y el número de llamadas atendidas en nuestro Call Center Banortel pasó de 8.2 a 10.1 millones.

Especial mención merece en los resultados de **GFNORTE** durante el año la gestión del área de Banca de Recuperación, la cual al cierre de diciembre administra activos totales por \$57,317 millones de pesos, correspondiendo solamente \$8,587 millones a cartera riesgo propio. El nivel de eficiencia en la recuperación fue muy bueno al cobrar en efectivo el 85% del total de los activos recuperados en el año.

Favorecieron a los excelentes resultados de esta área la exitosa conclusión de los programas hipotecarios "Punto Final" y "Banorte es más que Punto Final", así como el lanzamiento al mercado en el último trimestre del año del programa "Ahora Banorte está Contigo".

Quisiera destacar los indicadores financieros del sector bancario de **GFNORTE**, los cuales reflejan el exitoso resultado de la gestión bancaria durante el año 2000. El índice de cartera vencida a cartera total disminuyó del 5.8% al 5.1%; la cartera vencida está reservada en un 101.1%; el retorno sobre nuestros activos bancarios es del 1.3%; el rendimiento sobre capital contable promedio del 23.3% y el índice de capitalización de **BANORTE** y Bancentro del 11.2% y 21.1%, respectivamente, una vez aplicadas las reglas de capitalización del 2003 exigidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Con relación a nuestro Sector de Ahorro y Previsión, cada uno de los negocios que lo constituyen continuaron desarrollándose en forma importante durante el año. Por su parte, la compañía Afore Banorte Generali afilió durante el año 230,082 nuevos clientes, cifra superior en 43% a las afiliaciones del año anterior, para alcanzar al cierre del año un total de 1'581,460 afiliados con una participación de mercado del 8.9% y un costo por afiliación que nos mantiene como líderes de la industria.

En nuestro negocio de Banca Seguros el número de pólizas de auto y vida vendidas durante el año superaron un 15% a las vendidas el año anterior y generaron un total de primas de \$346 millones de pesos, un 65% por encima del total de primas vendidas un año antes.

En el negocio de Pensiones las primas vendidas aumentaron 61% con relación al año anterior, incrementando así nuestra participación de mercado, pasando en el año del 7.1% al 9.5%.

El Sector Bursátil a través de nuestra Casa de Bolsa mantuvo al cierre del año 8,759 clientes con un saldo de cartera de \$40,819 millones de pesos. La cartera total custodiada, por su parte, alcanzó los \$62 mil millones de pesos al 31 de diciembre de 2000.

En el Sector de Organizaciones Auxiliares del Crédito, nuestra empresa de Factoraje alcanzó un nivel de cartera de \$1,833 millones de pesos, superando en un 63% el saldo del año anterior y manteniendo su cartera vencida totalmente reservada. Por su parte, Arrendadora Banorte alcanzó un saldo de cartera total de \$513 millones de pesos al final del 2000, disminuyendo su índice de cartera vencida del 4.7% al 1.9%.

Adicionalmente y para operar con éxito los diversos negocios que conforman el **GRUPO FINANCIERO BANORTE** y en un constante proceso de superación, durante el año 2000 se llevaron a cabo una serie de eventos corporativos, a los cuales me referiré brevemente:

- Se realizó con éxito la fusión de Banpaís con Banco Mercantil del Norte, subsistiendo este último a partir del 1° de Marzo del año 2000;
- Banorte reservó totalmente sus facilidades regulatorias con el FOBAPROA por un total de \$1,738 millones de pesos y constituyó provisiones crediticias por \$303 millones de pesos solicitadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. De este total de reservas, \$1,938 millones de pesos se realizaron con cargo al capital contable contando con la autorización especial de la CNBV y el resto se llevó a resultados del ejercicio;
- Banorte colocó \$1,000 millones de pesos en bonos bancarios, demostrándose así la confianza del público inversionista en la solidez de **GFNORTE**;
- Se desarrollaron intensamente en **GFNORTE** tres proyectos de trascendencia: el proyecto "Rentabilidad", que permite determinar en forma automática y en línea la rentabilidad por área de negocio, territorio, sucursal, producto y cliente; el proyecto "Transformación", que consiste en la implementación de un nuevo modelo de crédito para administrar eficientemente su gestión

interna y el proyecto "Evolución", orientado a la eficientización y control de la operación del Grupo. Estos proyectos brindan una importante ventaja competitiva respecto al mercado y contribuyen a mejorar el valor de la franquicia de GFNORTE.

- Como parte del proceso de consolidación de GFNORTE, durante el mes de octubre se realizó una reestructuración organizacional orientada a aumentar la efectividad comercial en el mercado, de tal forma que atendamos mejor a nuestros clientes brindándoles más y mejores servicios y se facilite la atracción de nuevos clientes al Grupo;
- El desarrollo del e-business es indispensable para que GFNORTE mantenga su nivel de excelencia en servicio, competitividad y capacidad de atracción de nuevos clientes, por lo que en el mes de agosto realizamos el relanzamiento de la oferta integrada de productos y servicios de GFNORTE en internet a través del portal www.banorte.com. De esta manera, GFNORTE se mantendrá constantemente ofreciendo nuevos servicios, tales como el pago con tarjeta de crédito en mercados de e-commerce, la tarjeta virtual de internet, contratación y pago de pólizas de Seguros Banorte-Generali vía internet, así como la operación de compra-venta en línea de acciones y sociedades de inversión de Casa de Bolsa Banorte.

Habiendo compartido con ustedes una síntesis de los resultados de los distintos sectores de GFNORTE así como de los eventos relevantes del año 2000, podemos concluir que tuvimos éxito en la implementación de la estrategia que definimos a principios del año. Mejoramos nuestra productividad en captación, iniciamos exitosamente la colocación de crédito, incrementamos los ingresos no financieros, redujimos los gastos del Grupo y continuamos generando utilidades en nuestra Banca de Recuperación. Estamos seguros de que al término del año 2000 el GRUPO FINANCIERO BANORTE y los que lo integramos contamos con un año más de experiencia, de realizaciones y de buenos resultados que nos permiten respaldar con hechos el ser el "Banco Fuerte de México".

Agradezco a Don Roberto González Barrera, Presidente del Consejo de Administración y a los miembros del Consejo de Administración la confianza que depositaron en nosotros para conducir al Grupo durante este año que representó para el país en su conjunto una transición y una consolidación de sus instituciones y expresó un amplio reconocimiento al trabajo, la dedicación y el esfuerzo de nuestros colaboradores y proveedores. Muy particularmente un reconocimiento especial a nuestros clientes, que han sido factores determinantes para el éxito alcanzado durante el año 2000.



Othón Ruíz Montemayor
Vicepresidente del Consejo
de Administración y
Director General

AMBIENTE FINANCIERO

El entorno macroeconómico del 2000 resultó ser el mejor de las últimas tres décadas. No sólo se rompió el ciclo de crisis sexenales que el país arrastraba lastimosamente desde hace 25 años, sino que también se logró una transición política sin sobresaltos donde imperó la responsabilidad y la buena voluntad de los participantes. Se alcanzó un crecimiento sobresaliente del Producto Interno Bruto del 6.9%, el mayor de los últimos 20 años, y además se logró una tendencia descendente en la inflación, la cual se ubicó en 8.96%. También se mantuvo la estabilidad del tipo de cambio, que cerró el año en 9.57 pesos por dólar, y las cuentas externas estuvieron relativamente controladas.

Fue un año en el que, además del motor que representa el sector exportador, el principal impulso para la economía resultó del consumo privado. La favorable combinación de inflación por debajo de lo pronosticado y una fuerte creación de empleos fue la base para una importante mejoría en los salarios reales y, por ende, para un alto crecimiento de la masa salarial. La inversión también fluyó hacia la economía, y la inversión extranjera directa alcanzó su nivel récord.

El mercado de renta fija, por su parte, sufrió de vaivenes a lo largo de todo el año, como resultado de la aplicación de una política monetaria restrictiva que provocó niveles de tasas de interés reales elevadas, particularmente a partir del segundo semestre del año. A lo largo del 2000, la fortaleza de la demanda interna vino acompañada de preocupaciones respecto a un potencial riesgo de "sobrecalentamiento", el cual podría haber afectado el buen desempeño de la inflación y de las cuentas externas. Prueba de ello fueron los seis aumentos del "corto" aplicados por el Banco de México, que buscaban frenar el elevado ritmo de crecimiento. A pesar de que en marzo se obtuvo el grado de inversión por parte de la calificadora Moody's y la elección resultó impecable, las tasas de interés mantuvieron una tendencia predominantemente alcista a partir de julio, terminando los Cetes a 28 días en 17.59% a fines del 2000, siendo que el promedio del año fue del 15.27%.

El mercado cambiario tuvo, en general, un desempeño mucho mejor al esperado, resultado principalmente de la combinación de precios del petróleo por arriba de lo estimado, crecimiento económico de los Estados Unidos también superior a lo previsto y, en general, un entorno doméstico favorable. Hubo una fuerte entrada de capitales, predominantemente de largo plazo, que permitió un sano financiamiento del desequilibrio en la cuenta corriente.

Las variables macroeconómicas han mostrado una evolución favorable en los últimos tres años, ya que el crecimiento del Producto Interno Bruto promedió 5.2% durante el periodo 1998-2000, la inflación descendió del 18.61% en 1998 a 8.96% en 2000, al igual que la tasa promedio de los Cetes a 28 días, que bajó del 24.62% a 15.27% en el mismo periodo, y la inversión extranjera aumentó en 13.4% hasta alcanzar 13,162 millones de dólares a fines de 2000.

En estos últimos tres años también se ha continuado con el proceso de consolidación del Sistema Financiero Mexicano, destacándose las fusiones Santander-Serfin y BBVA-Bancomer, que contribuyen a fomentar un ambiente más competitivo y globalizado, en donde **BANORTE** establece estrategias específicas para fortalecer su posición y competir en este nuevo entorno.

INDICADORES ECONÓMICOS

	2000	1999	1998
PIB (Tasa real de crecimiento anual)	6.9%	3.8%	4.9%
Inflación (Fin de periodo)	8.96%	12.32%	18.61%
Cetes a 28 días (Promedio anual)	15.27%	21.29%	24.62%
Cetes a 28 días (Fin de periodo)	17.59%	16.25%	31.20%
Tipo de cambio (Promedio anual) (Pesos/dólar)	9.46	9.56	9.16
Tipo de cambio (Fin de periodo) (Pesos/dólar)	9.57	9.51	9.87
Inversión extranjera directa (Millones de dólares)	13,162	11,915	11,602

I EVENTOS SOBRESALIENTES

DISCIPLINA





Alto nivel de competencia

I EVENTOS SOBRESALIENTES

REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA GFNORTE

A finales del tercer trimestre del año 2000, se realizó una reestructuración financiera de **GRUPO FINANCIERO BANORTE**, estrategia mediante la cual se obtuvo un mejor aprovechamiento de su capital y reservas a través de la reasignación de los activos, pasivos y capitales entre **BANORTE**, Bancentro y la Casa de Bolsa Banorte, dejando así a cada institución con parámetros adecuados para su operación. Se lograron los siguientes beneficios:

- Reservar las contingencias del pagaré FOBAPROA, *Loss Sharing*, esquema de incentivos y las relacionadas al fideicomiso de bienes adjudicados;
- Anticipar el cumplimiento de los criterios de capitalización obligatorios a partir del año 2003;
- Canalizar la función bancaria a una sola institución transparentando así su gestión.

Este refuerzo al capital de **BANORTE** permitió la creación de \$1,938 millones en reservas contra capital para hacer frente a requerimientos en materia de crédito y dar cumplimiento a las facilidades regulatorias impuestas por el FOBAPROA.

Las transacciones realizadas fueron entre subsidiarias y lejos de afectar al Grupo Financiero permiten presentarlo ante la comunidad financiera internacional como una institución que ha dejado atrás los efectos de la crisis y que está totalmente consolidada.

FUSIÓN BANORTE–BANPAÍS

En cumplimiento a los compromisos adoptados frente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en diciembre de 1997 con motivo de la adquisición de Banpaís, se llevaron a cabo con éxito todos los actos corporativos necesarios para fusionar a Banpaís con Banco Mercantil del Norte, con lo cual a partir del 1 de marzo del 2000 subsiste este último.

COLOCACIÓN DE BONOS BANCARIOS

El 23 de marzo del año 2000, **BANORTE** colocó bonos bancarios por un importe de \$1,000 millones de pesos a una tasa fija del 15.59% y a un plazo de tres años, demostrándose así la confianza del público inversionista en la solidez de **GFNORTE** y la mejora en las expectativas económicas de nuestro país.

Esta emisión permitirá mejorar la estructura pasiva de **BANORTE** y favorecerá las colocaciones de crédito a tasa fija de mediano plazo.

PROCESO DE EFICIENTIZACIÓN

Como parte del proceso de eficientización iniciado en **GFNORTE**, destacan los proyectos “Rentabilidad”, “Evolución” y “Transformación”, además del fortalecimiento en los esfuerzos orientados a la administración de riesgos del Grupo.

PROYECTO RENTABILIDAD

Son sistemas automatizados y en línea, a través de los cuales se determina la rentabilidad por área de negocio, territorio, sucursal, producto y cliente. El sistema de rentabilidad por cliente se implementó durante el año 2000.

PROYECTO EVOLUCIÓN

El Proyecto Evolución consiste en automatizar “en línea” la operación de las sucursales, garantizando la seguridad de los procesos, reduciendo el gasto de operación y permitiendo una mayor orientación al negocio por parte de la red de sucursales.

PROYECTO TRANSFORMACIÓN

El Proyecto Transformación tiene como objetivo estructurar e implementar un nuevo proceso de crédito que permita administrar eficientemente la gestión interna basándose en información confiable, buscando controlar su rentabilidad y nivel de riesgo.

PROYECTO ADMINISTRACIÓN DE RIESGO

GRUPO FINANCIERO BANORTE, con la finalidad de mantenerse en las mejores prácticas internacionales, ha realizado importantes inversiones en el desarrollo de metodologías, modelos y sistemas para la administración de los riesgos de crédito y de mercado, dando así cumplimiento a los requerimientos regulatorios establecidos en la circular 1423 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en materia de administración de riesgos.

NUEVA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN GFNORTE

Como parte del proceso de consolidación y eficientización de **GRUPO FINANCIERO BANORTE**, en el mes de octubre del año 2000 se realizó una reestructuración en su organización con tres objetivos fundamentales:

1. Reducir el número de direcciones generales con reporte directo a la Dirección General del Grupo, permitiendo a ésta una mayor participación en las relaciones con las autoridades del país y con los futuros inversionistas.
2. Integrar las direcciones especialistas de negocio y territorios bajo una línea de reporte que permita el desempeño de sus actividades de comercialización con mayor sinergia y eficiencia.
3. Asegurar que los niveles de servicio que proporcionen las áreas corporativas de apoyo y control cumplan con los requerimientos de las áreas de negocio y territorios.

PLAN DE OPCIONES PARA LA ALTA DIRECCIÓN

En el mes de octubre del año 2000 se estableció un plan de opciones para la adquisición de acciones de **GRUPO FINANCIERO BANORTE**, S.A. de C.V., dirigido a los 24 ejecutivos de más alto nivel, con el objetivo de retener a funcionarios clave, promover la optimización del valor de la acción y atraer a nuevos ejecutivos.

OBLIGACIONES CONVERTIBLES

El 7 de diciembre se realizó la conversión de \$425 millones de obligaciones subordinadas convertibles forzosa-mente a capital **GFNORTE** 97 a un precio de conversión de \$13.172 pesos, quedando 487,123,948 acciones en circulación al 11 de diciembre de 2000, lo que significó una dilución de 5.22% con respecto a las acciones en circulación al 30 de septiembre.

Esta conversión se realizó utilizando la forma de conversión aprobada en las Asambleas Generales Extraordinarias de Accionistas y la General de Obligacionistas, realizadas el 21 de noviembre de 2000.

II PILARES DE LA ORGANIZACIÓN

ENFOQUE AL CLIENTE



Summa

BANCO



Sinónimo de fortaleza

II PILARES DE LA ORGANIZACIÓN

MERCADOTECNIA

En el año 2000 los bancos en México empezaron a dirigir sus recursos a integrar y consolidar su estructura con enfoque hacia la mercadotecnia, para profundizar en el conocimiento del consumidor final y entender sus necesidades, la importancia de la segmentación del mercado bancario para dirigir la oferta con una propuesta de valor y los servicios que busca el consumidor mexicano, dando un giro a la Imagen Bancaria y las expectativas del Sector, y logrando incrementar y dirigir los esfuerzos y recursos a los diferentes niveles sociales del país.

BANORTE es pionero en conformar desde hace 4 años un grupo de profesionales en mercadotecnia, orientando sus esfuerzos a crear una imagen para **BANORTE** y posicionar la marca como paraguas sustentando con esta estrategia institucional la estrategia de cada uno de sus productos, con actividades promocionales y de comunicación.

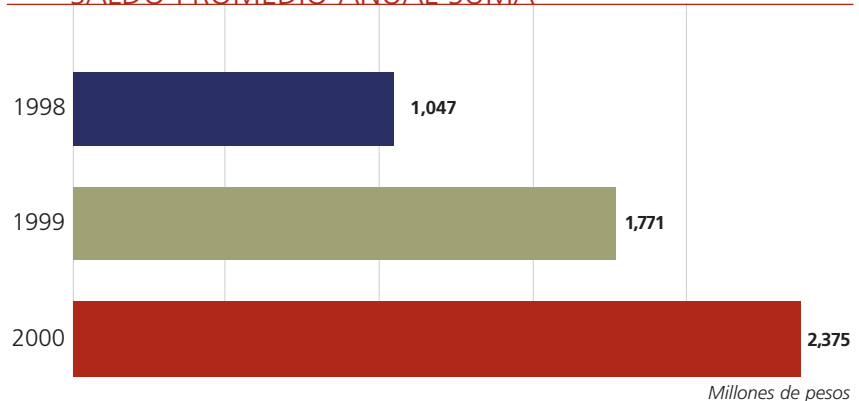
SUMA

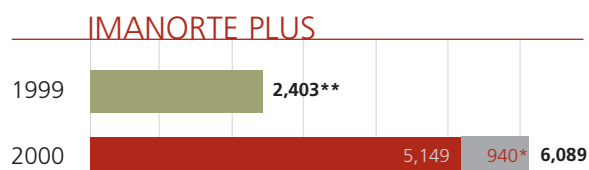
SUMA ha logrado posicionarse en el segmento de ahorradores masivos y consolidarse en 3 años como uno de los productos de ahorro más competitivos, con este enfoque estratégico de mercadotecnia SUMA ha alcanzado 5 puntos porcentuales de participación de mercado en dos años, en un segmento agresivamente competido por los bancos españoles.

La consolidación de SUMA ha logrado generar una base sólida y real para **BANORTE**, mediante la bancarización de los segmentos sociales de bajos recursos (55% de la población total del país), quienes hace cinco años se encontraban fuera de la perspectiva del Sector Bancario.

SUMA se apoya con una Estrategia Promocional que ofrece una opción atractiva a los ahorradores en este segmento con sorteos mensuales denominados "Ahorra, Incrementa y Súmate un billete" que le ha permitido alcanzar un crecimiento de 127% en saldo promedio y una participación de mercado del 7% en 3 años.

SALDO PROMEDIO ANUAL SUMA





Millones de pesos
 *De 400,000 a 1,600,000.
 *Se lanza en el mes de septiembre del año 2000.
 **IMANORTE se lanza en el mes de septiembre de 1999.

INVERSIONES A PLAZO

IMANORTE entró al segmento de Inversiones a Plazo con una agresiva estrategia de comunicación publicitaria, comunicando de manera clara y precisa el valor del producto: rendimiento en tasas de interés.

IMANORTE está dirigido a un segmento de inversionistas de alto nivel, orientados a buscar los mejores rendimientos para su dinero en un determinado plazo. En el mes de septiembre del año 2000 se lanzó al mercado IMANORTE PLUS ampliando los rangos de inversión a niveles mayores a \$400,000 incrementando el saldo \$940 millones de pesos para alcanzar una captación total IMANORTE de \$6,089 millones de pesos.

SEGUROS

BANORTE realizó una campaña estratégica diseñada para posicionar Seguros Banorte-Generali en la mente del consumidor y consolidar la venta de seguros de auto, vida y hogar dentro de la red de sucursales.

La inversión publicitaria consolidó la estrategia de venta de seguros con un sentido de comunicación institucional.

ESQUEMAS PROMOCIONALES

Son esquemas de promoción dirigidos a puntos de venta específicos con apoyos especiales que permiten optimizar los recursos promocionales con resultados que se traducen en negocios sólidos a mediano y largo plazo.

Estos esquemas iniciaron en el año 2000 con Autoestrene que es un producto estratégico para BANORTE en el mercado de financiamiento automotriz. Con una estrategia promocional local, cada Territorial implementa estos modelos promocionales durante periodos de tiempo ilimitado y con recursos promocionales que apoyan la actividad de los distribuidores de autos, logrando una presencia dominante en este mercado.

Con este tipo de Esquemas Promocionales BANORTE genera un apoyo táctico y modular, que permite a las Direcciones Territoriales adaptarlo a los diferentes productos en diversos puntos de venta clave de manera agresiva y oportuna.

El año 2000 permitió consolidar a BANORTE como el "Banco Fuerte de México" a través de un enfoque estratégico de sus actividades de mercadotecnia.

RECURSOS HUMANOS

GFNORTE cuenta con 11,284 empleados de planta y honorarios al cierre del año 2000, de los cuales el Sector Banca y Auxiliares del Crédito concentra el 81%.

EMPLEADOS DE PLANTA Y HONORARIOS

Sector	1998	1999	2000
Banca y Aux. Cred.	10,062	9,135	9,172
Ahorro y Previsión	842	1,619	1,729
Casa de Bolsa	337	387	383
GFNORTE	11,241	11,141	11,284

CLIMA ORGANIZACIONAL

BANORTE cuenta con un nombre de prestigio y una imagen en el mercado de una institución sólida y exitosa con un ambiente interno de cordialidad y armonía. Esto fue evaluado con una encuesta de opinión a empleados en donde las preguntas relacionadas con identidad tuvieron una alta calificación de 80 sobre 100 puntos y en donde se detectaron áreas de oportunidad en los aspectos de equidad interna y reconocimientos, para lo cual se desarrollarán programas a nivel institucional que permitan mejorar estas áreas críticas para los empleados. El índice de rotación voluntaria en el año 2000 fue de 6.5%, siendo uno de los más bajos del mercado.

CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN

BANORTE está comprometido con la capacitación como herramienta principal para el desarrollo de sus empleados, acumulando en el año 406,033 horas de capacitación equivalentes a un promedio a 5.6 días por empleado, enfocadas principalmente a la certificación de puestos clave en cinco áreas específicas: ventas, habilidades gerenciales, productos y servicios bancarios, análisis del crédito y normatividad.

BANORTE ha integrado a las metodologías tradicionales de capacitación los sistemas vanguardistas de comunicación como lo es el CIB (Comunicación Integral Banorte), basado en una señal satelital que llega a 85 diferentes puntos de recepción a nivel nacional de manera simultánea.

COMPENSACIÓN

En el año 2000 **BANORTE** implementó un sistema integral de compensación variable con un enfoque de rentabilidad. Este plan benefició tanto al personal en sucursales como a los ejecutivos de todas las áreas. El plan contempló pagos cuatrimestrales y semestrales, para motivar el esfuerzo al logro de objetivos.

TECNOLOGÍA

En el proceso de brindar una mejor atención a sus clientes, desarrollar ventajas competitivas e incrementar su valor, **BANORTE** ha hecho uso de la tecnología realizando importantes inversiones en arquitectura tecnológica que incluye redes de telecomunicación, canales de entrega, sistemas de negocio, control, información ejecutiva y plataformas de administración de sistemas. De tal manera, **BANORTE** pone al servicio de sus clientes una de las plataformas más modernas del Sistema Financiero Mexicano.

TELECOMUNICACIONES

La red de telecomunicaciones del Grupo tiene la capacidad de apoyar a todas sus unidades de negocio y clientes con los servicios de voz, datos y video, a través de una topología de alta capacidad y redundancia construida sobre anillos de fibra óptica y tecnología de punta.

La característica principal es su alta disponibilidad, lo cual permite operar los canales de entrega con altos índices de continuidad, así las sucursales, además de procesar las transacciones financieras de nuestros clientes, están integradas a la cultura institucional del Internet. La red de cajeros automáticos está soportada adicionalmente por los *switches* transaccionales, que forman en conjunto la plataforma tecnológica de nuestra Banca Electrónica.

Por otro lado, el Call Center Banortel utiliza principalmente la red de telecomunicaciones para atender en forma automática los requerimientos de los clientes que están suscritos a este medio de entrega.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

El Data Warehouse de **BANORTE**, trabaja con las herramientas de Microstrategy, DSS Agent, e integra información de captación, colocación y las transacciones de los distintos medios de entrega de servicios, además de las herramientas de DSS Broadcast y DSS Web de Microstrategy. Este Data Warehouse genera prácticamente toda la información del Grupo relacionada con procesos operativos y de gestión en forma integral y oportuna. Actualmente se generan 16,000 reportes electrónicos en forma mensual para las distintas áreas de negocio, apoyo y control.

BANORTE mantiene actualizados los sistemas de productos de Captación (Alltel Information Systems), Créditos, Contabilidad y Control (SAP), Fiduciario, Rentas y Factoraje, Recursos Humanos (Meta 4) y Control de Riesgos (Algorithmics) entre otros.

PLATAFORMA TECNOLÓGICA

La plataforma tecnológica de **GFNORTE** soporta el creciente número de transacciones ofrecidas a sus clientes con un nivel de alta confiabilidad, gracias a que está conformada por poderosos equipos centrales con capacidades de procesamiento de alrededor de 660 millones de instrucciones por segundo, respaldados por controladores de comunicación de alta velocidad para su acceso y los más avanzados equipos de almacenamiento y respaldo de información.

Para garantizar el servicio a los clientes y la seguridad de sus operaciones, **BANORTE** cuenta con un plan de recuperación en caso de desastres por conducto de SunGard Incorporated en la ciudad de Filadelfia, E.U.A.

Año	1998	1999	2000
Transacciones	420	529	572

Millones de transacciones



TECNOLOGÍA

III CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Evolución hacia el futuro



III. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

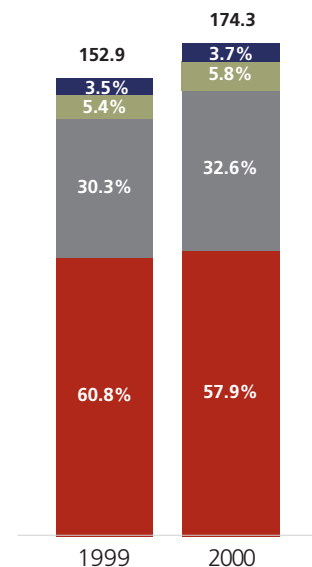
BANORTE ha desarrollado una infraestructura tecnológica que permite cubrir las diversas necesidades financieras de sus clientes mediante los diversos canales de distribución conformados por la Red de Sucursales, los Cajeros Automáticos, las Terminales Punto de Venta, el Call Center Banortel y Banorte en Internet.

RED DE SUCURSALES

Al cierre del año 2000 **BANORTE** cuenta con 452 sucursales equivalentes al 5.9% del mercado nacional, ubicándose en el 6° lugar del Sistema Bancario Mexicano.

El número de sucursales se ha mantenido prácticamente estable y durante el año se realizó un importante esfuerzo de rentabilización de la Red de Sucursales **BANORTE**.

TRANSACCIONES



Millones de transacciones ■ POS's
Fuente: Banorte ■ Call Center
■ Sucursales
■ Cajeros

CAJEROS AUTOMÁTICOS

Al cierre del año 2000 **BANORTE** cuenta con 1,434 cajeros automáticos, participando con el 8.2% del mercado nacional; a través de los cuales se realizaron más de 100 millones de transacciones.

TERMINALES PUNTO DE VENTA (POS)

Con criterios de rentabilidad, **BANORTE** consolidó en 9,037 el número de terminales, realizándose 6.5 millones de transacciones durante el año 2000.

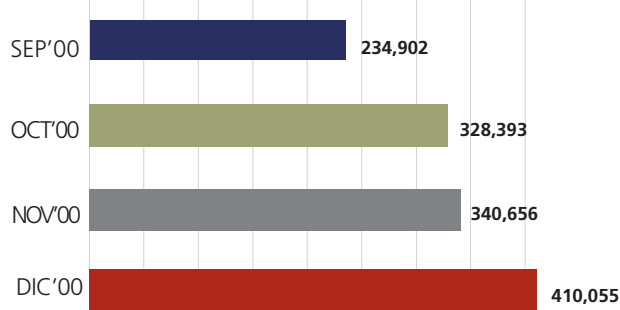
CALL CENTER BANORTE

En el año 2000 se recibieron más de 10 millones de llamadas (23% más que el año anterior), de las cuales el 81% se respondieron en forma automática con un tiempo de respuesta promedio de 8 segundos.

Parte de la estrategia para fomentar el uso de este canal consistió en la incorporación de pago de servicios, transferencias entre cuentas y programas de lealtad.

BANORTE EN INTERNET

NÚMERO DE TRANSACCIONES



Promedio mensual de Transacciones

BANORTE EN INTERNET

En materia de servicios financieros por Internet, **GFNORTE**, responde de manera efectiva a las necesidades del mercado a través de www.banorte.com.

Durante el año 2000 se lanzaron al mercado nuevas versiones del "Portal de Servicios Financieros Banorte" y de todos los sistemas transaccionales de las empresas, incorporando avanzados mecanismos de seguridad y funcionalidad.

Adicionalmente y para obtener información financiera y de productos, en www.banorte.com se pueden realizar transacciones, que van desde recibir en cualquier momento información de cuentas y movimientos hasta ejecutar complejas transacciones interbancarias o de compra-venta de valores.

La nueva versión de "Banorte en su Empresa" por Internet hace posible que las empresas puedan realizar desde cualquier computa-

dora transferencias en pesos a cuentas de otros bancos nacionales, comprar dólares para enviarlos al extranjero, consultar pagos que se han recibido a través de las ventanillas en las terminales punto de venta de **BANORTE** o bien dispersar la nómina, pagar impuestos o invertir los excedentes en la mesa de dinero.

Por su seguridad y versatilidad, los mecanismos de pago de servicios a través de Internet son cada día más utilizados, y son otro de los detonadores del crecimiento y aceptación de los servicios financieros de **BANORTE** en Internet.

Se invirtió en proyectos internos y se capitalizaron alianzas comerciales con empresas especializadas, en el mediano plazo la estrategia de e-business permitirá contar con óptimo balance entre canales de distribución, creando nuevos productos y potenciando la eficiencia al transformar los procesos operativos internos.

IV NEGOCIOS Y RESULTADOS

EFICIENCIA



Garantía de solidez



IV. NEGOCIOS Y RESULTADOS

SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

El Sector Banca de **GFNORTE** durante el año 2000 enfrentó las tendencias de la baja de tasas de interés y la reducción prevista de los ingresos IPAB con una estrategia que consistió en:

- Una mejora en la mezcla de captación y un incremento en el volumen de captación de recursos y en la colocación del crédito.
- Un aumento en los ingresos no financieros y en los ingresos provenientes de la unidad de negocio de Banca de Recuperación.
- Una reducción en los gastos no financieros.

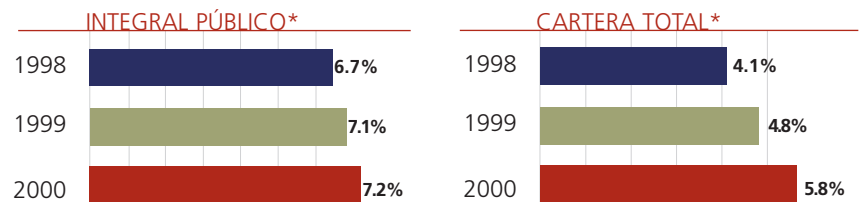
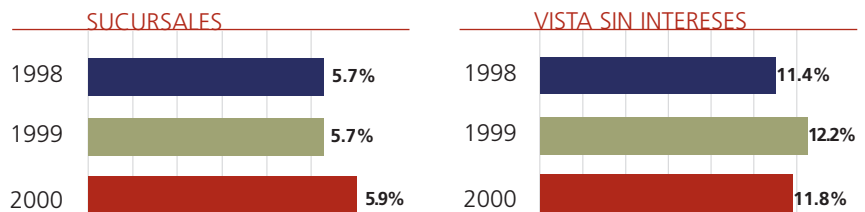
El seguimiento de esta estrategia ha generado resultados que han sido reconocidos por analistas internacionales. En el año 2001 se continuará con esta estrategia.

SECTOR BANCA

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

BANORTE, después de experimentar un crecimiento importante en el periodo de 1996 a 1999, durante el año 2000 inició una etapa de consolidación enfocando sus acciones más a la calidad que al volumen de clientes y poniendo el énfasis en la colocación del crédito con un enfoque de rentabilidad.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO



* No incluye Intermediarios Financieros

* No incluye Fobaproa

Fuente: A. B. M.

CAPTACIÓN Y CARTERA

Captación

La captación vista sin intereses de diciembre de 2000 ascendió en promedio a \$9,866 millones de pesos, 24% superior a la del año anterior, con lo cual **BANORTE** mantiene su liderazgo en el mercado en vista sin intereses por sucursal, contando con el 11.8% de participación en este rubro.

Con una mejoría en la calidad de cuentas, la captación integral del Sector Banca ascendió a \$112,769 millones de pesos, cifra 14% superior al cierre de 1999.

CAPTACIÓN SECTOR BANCA

Concepto	Dic'99	Dic'00	Variación
Vista	\$20,373	\$23,038	13%
Inversiones	11,856	11,173	(6%)
Dólares	6,936	8,055	16%
TRADICIONAL	39,165	42,266	8%
MESA DE DINERO	39,196	48,152	23%
INTERM. FINANCIEROS	20,931	22,350	7%
CAPTACIÓN INTEGRAL	\$99,292	\$112,769	14%

Saldos promedio en millones de pesos

Cartera

Como parte fundamental de la estrategia para desarrollar plenamente la actividad esencial de intermediación, **BANORTE** ha impulsado de manera activa pero a la vez en forma prudente la colocación de crédito, alcanzando al mes de diciembre del año 2000 un saldo promedio de cartera vigente de \$27,690 millones de pesos, que representa un crecimiento de \$6,361 millones en el año.

Por su parte, la cartera vencida disminuyó 13% en el año como resultado de los esfuerzos de recuperación, mejorando de esta manera la calidad de los activos del Grupo.

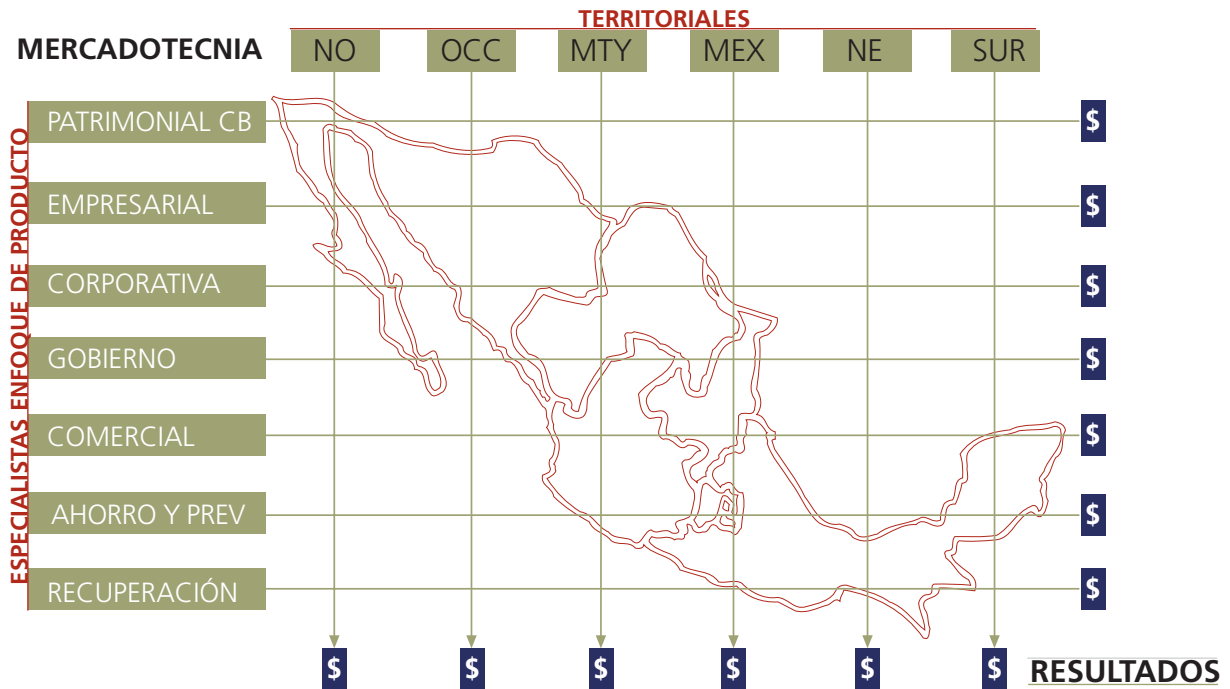
CARTERA SECTOR BANCA

Concepto	Dic'99	Dic'00	Variación
Cartera vigente	\$21,329	\$27,690	30%
Cartera vencida	4,777	4,163	(13%)
CARTERA COMERCIAL	26,106	31,853	22%
PROGRAMAS DE APOYO	1,110	915	(18%)
PAGARÉS FOBAPROA	58,290	54,562	(6%)
CARTERA TOTAL	\$85,506	\$87,330	2%

Saldos promedio en millones de pesos

MARGEN FINANCIERO

En el año 2000 el margen financiero fue de \$4,073 millones de pesos, cifra nominalmente inferior en un 6% a la obtenida al cierre de 1999. La tasa primaria de Cetes disminuyó en promedio anual un 29%, equivalente a 6 puntos porcentuales. Esta disminución fue compensada por el crecimiento en los volúmenes de cartera y captación, así como por un mejoramiento en la mezcla de esta última.



SEGMENTOS DE NEGOCIO

Con la finalidad de satisfacer cabalmente las necesidades específicas de los clientes, **BANORTE** ha agrupado los diversos productos y servicios financieros en 5 importantes segmentos de negocio relacionados matricialmente con los 6 territorios en los que **BANORTE** divide la geografía nacional.

Banca Comercial

Con la finalidad de ofrecer un portafolio de productos y servicios cada vez más atractivos, se aprovecha el conocimiento de las preferencias del mercado desarrollando productos empaquetados acordes a cada segmento, de tal manera que se atiendan las necesidades específicas del cliente a través de nuestras Bancas de Menudeo, Personas y Pymes.

Se promovió intensamente la colocación de créditos al consumo (Automotriz, Hipotecario, Tarjeta de Crédito, Nómina y Bienes de Consumo Duradero) y de créditos comerciales, ello aunado a la aplicación de procesos parametrizados de autorización del crédito en sucursal.

Con un criterio orientado al cobro transaccional, a la

reducción en los costos operativos y al servicio oportuno y personalizado se impulsaron los servicios de todos los canales de entrega: Sucursales, Banortel, Cajeros Automáticos, POS e Internet

Banca Corporativa y Negocios Internacionales

Banca Corporativa se consolidó en el año 2000 como un área capaz de generar soluciones financieras integrales para sus clientes.

La cartera y valores de empresas corporativas creció un 36% durante el año 2000, ubicándose en \$10,348 millones de pesos. Destaca el hecho de que el 88% del portafolio de esta cartera es calificada como "A" por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Por su parte, el Área de Negocios Internacionales, además de conservar la certificación de calidad internacional ISO 9002, ha llevado a cabo diversas alianzas estratégicas con la finalidad de desarrollar nuevos productos y servicios de comercio exterior con el objeto de apoyar de mejor manera a los clientes del Grupo Financiero.

Banca Empresarial

Mediante la Banca Empresarial, **BANORTE** diseña y ofrece servicios especializados de: Fiduciario, que administra \$36,163 millones de pesos de patrimonios; Fondos de Fomento con su producto Credi-Activo que se ha posicionado como líder en el mercado con saldos al cierre del año de \$1,125 millones de pesos y 2,764 acreditados; Agropecuario, que opera una cartera de \$2,057 millones de pesos y Pymes, que cuenta con \$8,490 millones de pesos de cartera con 494 clientes.

También concentra los productos y servicios financieros de Factor, Almacenadora y Arrendadora.

Banca de Gobierno

La Banca de Gobierno de **BANORTE** ha logrado su identificación con los clientes por la atención personalizada y su visión en la prestación de servicios y productos al sector federal, instituciones financieras del Estado, organismos descentralizados y empresas paraestatales, constituyéndose además en importante generadora de negocios para las demás bancas y empresas integrantes del **GRUPO FINANCIERO BANORTE**.

La cartera de clientes se ha incrementado y diversificado, elevándose en un 28% la captación con respecto a 1999 y representando ya para el año 2000 el 9.2% de la captación total en vista del Sector Banca de **GFNORTE**.

Banca de Recuperación

Los resultados de Banca de Recuperación constituyeron un elemento muy importante en la generación de utilidades de **GFNORTE** en el año 2000.

El total de activos administrados al cierre del año ascienden a \$57,317 millones de pesos, que incluyen \$17,300 millones de cartera Serfín y \$8,587 millones de cartera riesgo propio. De este total de activos, se recuperaron \$5,561 millones en el año, destacándose la recuperación realizada en efectivo por \$4,738 millones que equivalen al 85% del total recuperado.

RECUPERACIÓN EN 2000		
	MONTO	%PART
EFFECTIVO	\$4,738	85%
DACIONES	794	14%
OTROS	29	1%
SUBTOTAL	\$5,561	100%

Millones de pesos

Es importante destacar la conclusión exitosa de los programas hipotecarios "Punto Final" y "Banorte es más que Punto Final", mediante los cuales se concretaron 1,926 casos, involucrando un monto total de cartera de \$1,468 millones de pesos así como el lanzamiento al mercado en el último trimestre del año del programa "Ahora Banorte está Contigo", que concretó 433 casos por un monto de \$421 millones de cartera teniendo aún en proceso de recuperación 1,242 casos por un monto de \$732 millones.

A finales del año 2000, **GFNORTE** participó en una licitación de cartera hipotecaria lográndose adquirir un nuevo paquete denominado "Meseta" por un total de \$2,691 millones de pesos, integrado por 19,253 créditos de interés social de Banca Serfin con una proporción de saldo vigente del 66%.

Por este paquete **BANORTE** pagó \$621 millones de pesos, solamente 1% superior a lo ofrecido por el siguiente postor y espera obtener beneficios de aproximadamente \$30 millones de pesos para el primer año a partir de que se inicie el proceso de recuperación.

SECTOR AHORRO Y PREVISIÓN

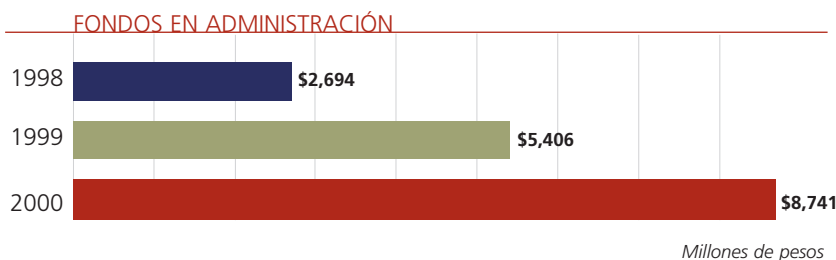
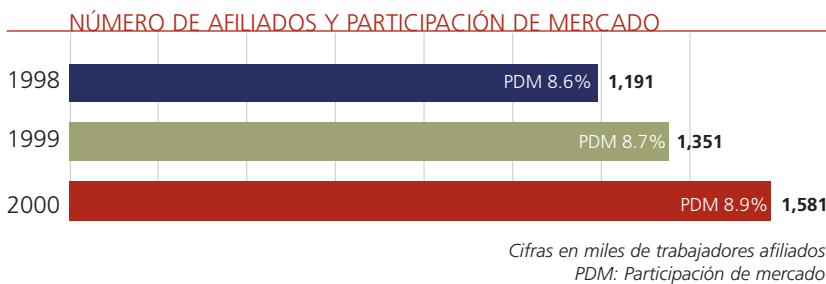
El Sector de Ahorro y Previsión es cada vez más importante para **GFNORTE** y continuará siéndolo en el futuro, debido al crecimiento en el volumen de clientes, fondos administrados, primas vendidas, reservas técnicas y por ser un excelente medio para realizar la venta cruzada de productos y servicios del Grupo.

AFORE

Durante el año 2000, Afore Banorte-Generali incrementó en 230,082 el número de aforados, 43% más que en 1999. Se acumuló de esta manera un total de 1,581,460 clientes, que representan el 8.9% del mercado nacional, lográndose mantener el 7° lugar en el mercado.

Los fondos en administración durante el año 2000 se incrementaron 62% para llegar a un total de \$8,741 millones de pesos. Desde sus inicios, la Siefore Banorte-Generali ha mantenido el segundo lugar en los rendimientos de gestión acumulados de los fondos de los trabajadores.

Afore Banorte-Generali ofrece a sus clientes rendimientos acumulados nominales de los más altos de la industria; esquemas de cobro de comisiones de los más bajos del mercado y el portal de Internet www.banorte-general.com.mx, que brinda información de la cuenta individual del afiliado.

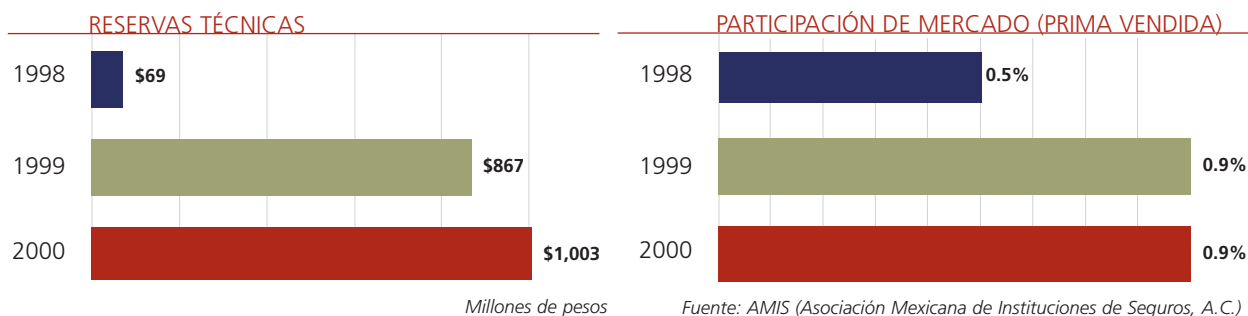


SEGUROS

La venta de seguros de vida individual y seguros de automóvil mediante la red de sucursales bancarias se fortaleció durante el año 2000, logrando vender por este medio un total de 60,204 pólizas con una prima de \$346 millones de pesos, superando en 65% a las primas vendidas durante 1999.

Por su parte, la venta de seguros tradicionales a través de más de 400 agentes profesionales ascendieron en el año 2000 a \$427 millones de pesos, superando en 20% a las ventas el año anterior.

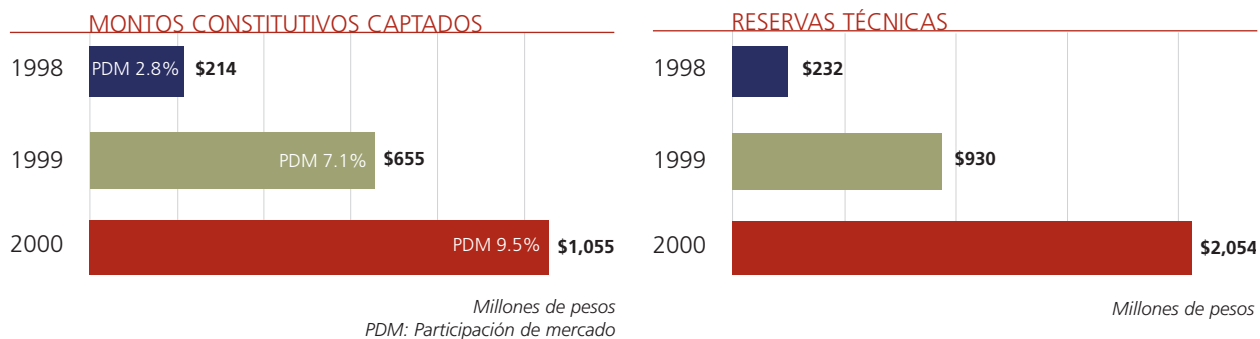
Las reservas técnicas de Seguros Banorte-Generali ascienden a finales del año 2000 a \$1,003 millones de pesos, 15% superiores a las de 1999.



PENSIONES

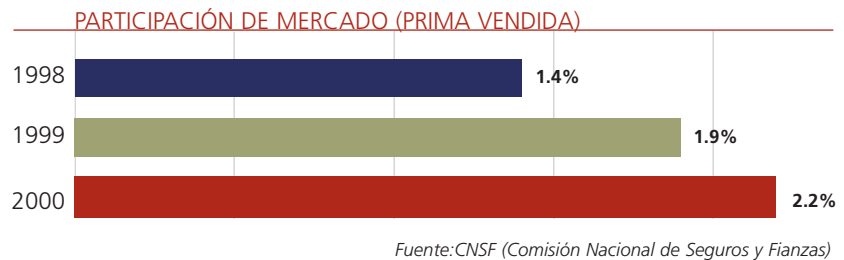
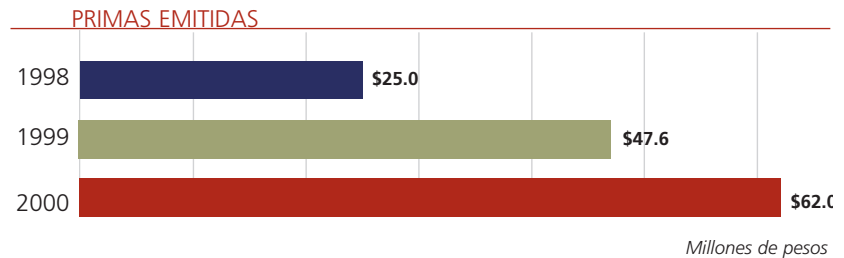
Pensiones Banorte-Generali durante el año 2000 continuó su proceso de consolidación basado en una fuerza de ventas enfocada a atraer clientes con mayores ingresos en un entorno altamente competitivo.

De esta manera, las reservas técnicas totales ascienden a \$2,054 millones de pesos, mostrando un crecimiento del 121% en el año. Por su parte, cuenta con \$1,055 millones de pesos de monto constitutivo captado, que le ha permitido mantener el quinto lugar del mercado con el 9.5% de participación.



FIANZAS

Fianzas Banorte incrementó su fuerza de ventas durante el año 2000 un 12%, fortaleciendo su presencia a nivel nacional con un servicio oportuno y personalizado que permitió emitir \$62 millones de pesos de primas, siendo éstas un 30% superiores a las obtenidas durante 1999.



SECTOR BURSÁTIL

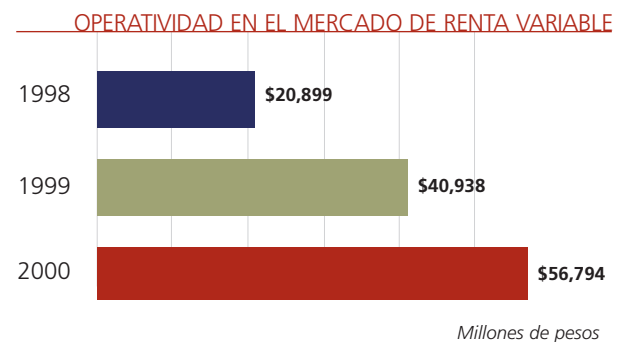
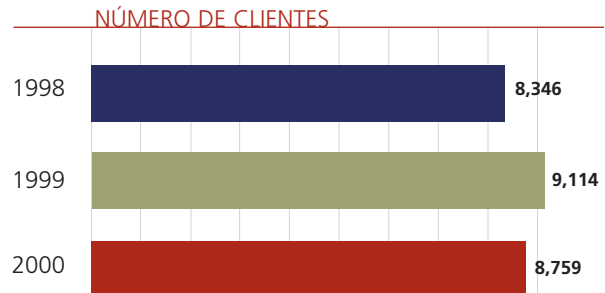
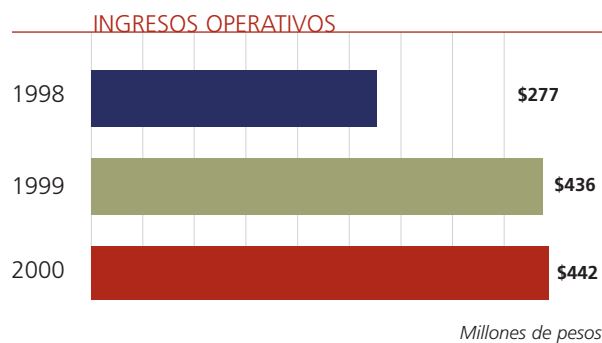
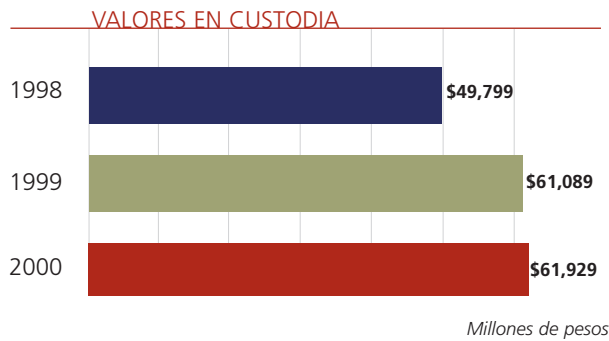
CASA DE BOLSA

El año 2000 fue especialmente difícil para los mercados en los que participa la Casa de Bolsa; la tasa de Cetes subió del 12.76% en abril al 17.59% en diciembre, mientras que la Bolsa se cayó un 20.73% en el año. A pesar de esto, Casa de Bolsa Banorte incrementó los ingresos operativos en \$6 millones de pesos.

La operación en renta variable alcanzó \$56,724 millones de pesos, 39% más que en 1999, obteniéndose una mayor participación de mercado al ubicarse en el séptimo lugar.

Los valores en custodia a diciembre de 2000 llegaron a la suma de \$61,929 millones de pesos, un poco más que el año pasado, esto a pesar de la baja en Bolsa ya comentada. Casa de Bolsa Banorte atiende a un total de 8,759 clientes con un saldo promedio de \$7.1 millones de pesos.

Cabe destacar que Casa de Bolsa Banorte pagó un dividendo de \$100 millones de pesos al Grupo Financiero.



SECTOR AUXILIARES DEL CRÉDITO

ARRENDADORA

Al cierre del año 2000, Arrendadora Banorte mantiene una cartera total de \$513 millones de pesos, mejorando sustancialmente su índice de cartera vencida neta al pasar del 4.7% a 1.9%. Como resultado de su estrategia de expansión geográfica ha logrado mantener un 4.8% de participación de mercado en cartera ubicándose de esta manera en el 8° lugar nacional.

FACTOR

La cartera total de Factor Banorte al cierre del año 2000 ascendió a \$1,833 millones de pesos, posicionándose en el primer lugar del mercado mexicano tanto en montos de cartera promedio como en utilidades. Por su parte, mantiene una cartera sana con cartera vencida reservada al 100%.

ALMACENADORA

Durante el año 2000, Almacenadora Banorte se posicionó en el 2° lugar del mercado nacional en generación de utilidades. Por otra parte, incrementó considerablemente el área de almacenaje techado e inició el servicio de comercialización de inventarios, que ha dado muy buenos resultados.

MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

COMISIÓN EJECUTIVA

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

SUPLENTE

Presidente Roberto 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 Jorge Altschuler Castro
 Quinto Vocal Robert Chandler Edwards

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN GENORTE

Presidente Roberto González Barrera
 Vicepresidente Rodolfo F. Barrera Villarreal
 Comisario Propietario Román Martínez Méndez
 Comisario Suplente Hugo Lara Silva
 Secretario Emilio Yarto Sahagún
 Prosecretario Jorge A. García Garza
 Delegado del Presidente del Consejo Robert W. Chandler, Jr.

CONSEJEROS PROPIETARIOS

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

CONSEJEROS SUPLENTE

Bertha A. González Moreno
 Jesús L. Barrera Lozano
 Carlos Hank González
 Simón Nizri Cohen
 Víctor Villafañe Ferrer
 Julio Lastrer
 Isaac Hamui Musali
 José Antonio Díaz Vicente
 Javier Martínez Abrego
 Isaac Becker Kabacnik
 César Verdes Sánchez
 Víctor Flores Morales
 Eduardo Livas Cantú
 Germán Francisco Moreno Pérez
 Rafael del Castillo Torre de Mer

FUNCIONARIOS DEL GRUPO

Othón Ruiz Montemayor	Vicepresidente Ejecutivo del Consejo y Director General GFNorte
Juan Manuel Quiroga Garza	Director General Corporativo de GFNorte
Federico Valenzuela Ochoa	Director General Banorte
Robert W. Chandler Edwards	Director General Relaciones con Inversionistas
Miguel Angel García-Padilla Fernández	Director General de Banca de Recuperación
Enrique Castellón Vega	Director General de Banca de Ahorro y Previsión
Manuel Sescosse Varela	Director General de Banca Comercial
Enrique Catalán Guzmán	Director General de Banca Empresarial
Antonio Emilio Ortiz Cobos	Director General de Banca Corporativa
Jorge Altschuler Castro	Director General de Banca Patrimonial
Rafael del Castillo Torre de Mer	Director General de Banca de Gobierno y Relaciones Gubernamentales
Daniel Greaves Munguía	Director General de Mercadotecnia
Luis Raúl Seyffert Velarde	Director General de Administración Integral de Riesgos
Roberto Hiriart Torruco	Director General de Recursos Humanos y Materiales
Sergio García Robles Gil	Director General de Planeación y Control
Gerardo Coindreau Farías	Director General de Tecnología y Operaciones
Alejandro Ramos Larios	Director General de E-Business
Emilio Yarto Sahagún	Director General de Jurídico
Eduardo Sastré de la Riva	Director General de Comunicación e Imagen Corporativa
Jesus Oswaldo Garza Martínez	Director Territorial Monterrey
Marcelo Guajardo Vizcaya	Director Territorial México
Ernesto Sáenz Ocampo	Director Territorial Occidente
David Salazar Vite	Director Territorial Noreste
Luis Alberto Delgado Villarreal	Director Territorial Noroeste
Juan Antonio de la Fuente Arredondo	Director Territorial Sur



ESTRUCTURA SANA

V ESTADOS FINANCIEROS

Columna vertebral del Banco Fuerte de México



ESTADOS
FINANCIEROS

- 39** Dictamen de los Auditores Independientes
- 40** Balances Generales
- 42** Estados de Resultados
- 44** Estados de Variaciones en el Capital Contable
- 46** Estados de Cambios en la Situación Financiera
- 48** Notas a los Estados Financieros