



GRUPO FINANCIERO
BANORTE

Reporte Anual 2011

Grupo Financiero Banorte, S. A. B. de C. V.

SEGÚN LAS DISPOSICIONES DE CARÁCTER GENERAL APLICABLES A LA INFORMACIÓN FINANCIERA DE LAS SOCIEDADES CONTROLADORAS DE GRUPOS FINANCIEROS SUJETAS A LA SUPERVISIÓN DE LA COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES PUBLICADAS EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN EL 31 DE ENERO DE 2011. MODIFICADAS MEDIANTE RESOLUCIÓN PUBLICADA EN EL PROPIO DIARIO EL 18 DE JULIO DE 2011.

ÍNDICE

	Pág.
I. COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	3
A) RESULTADOS DE LA OPERACIÓN.....	3
B) SITUACIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL.....	19
C) CONTROL INTERNO.....	27
II. PRINCIPALES TRANSACCIONES Y EXPOSICIONES INTRAGRUPPO.....	29
III. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	30
IV. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES.....	33
V. PERSONAS RESPONSABLES.....	35
VI. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS DICTAMINADOS.....	36

I. COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

Al analizar la información del presente reporte es importante considerar lo siguiente:

- ✓ **Cambios a Criterios Contables.** Durante el mes de enero de 2011 la CNBV emitió una serie de disposiciones para modificar los criterios contables aplicables a las sociedades controladoras de grupos financieros e instituciones financieras. Los principales cambios son:
 - Para las empresas Controladoras. Criterio A-2 "Aplicación de normas particulares". Se eliminó la facilidad de no consolidar las inversiones permanentes en instituciones de seguros o de fianzas en la que se tenga el control, por lo que a partir del 1 de febrero dichas instituciones deberán ser consolidadas con los estados financieros de las sociedades controladoras. De esta forma, se inicia con la consolidación de las empresas de Seguros y Pensiones Banorte Generali.
 - Para las Instituciones de Crédito. Criterio D-2 "Estado de resultados". Se modifica la presentación del estado de resultados, principalmente se eliminan los rubros de "Otros productos y Otros gastos" y las partidas que ahí se contabilizaban ahora se registrarán en "Otros ingresos (egresos) de la operación" dentro del Resultado de la operación.
- Para mayor información sobre los cambios a criterios contables, consultar la sección correspondiente en las notas de los Estados Financieros Dictaminados (Nota 4.- Principales Políticas Contables). A raíz de estos cambios contables, algunos indicadores representativos de operación, como el Índice de Eficiencia publicado en el Reporte Anual 2010 (enviado a la autoridad en febrero y junio 2011) ha sido modificado en este documento.
- ✓ Las operaciones aritméticas se realizan en pesos, mientras que en los cuadros siguientes se presentan en millones de pesos por lo que pareciera que algunos totales tuvieran errores mínimos, pero no es así, ya que es cuestión de redondeo de cifras.

A) RESULTADOS DE LA OPERACIÓN

INFORMACIÓN FINANCIERA SELECCIONADA

	2011	2010	2009
Utilidad Neta Grupo Financiero Banorte (GFNorte) (*)	\$8,517	\$6,705	\$5,854
Activos totales GFNorte (*)	\$829,277	\$590,230	\$567,138
Pasivos totales GFNorte (*)	\$752,195	\$540,003	\$522,164
Capital contable GFNorte (*)	\$77,082	\$50,227	\$44,974
Capital contable GFNorte sin interés minoritario (*)	\$70,849	\$46,117	\$41,366

INFORMACIÓN POR ACCIÓN

Utilidad por acción (pesos)	\$3.66	\$3.32	\$2.90
Dividendo decretado por acción (pesos) ⁽¹⁾	\$0.52	\$0.52	\$0.52
Valor en libros por acción (pesos) (sin interés minoritario)	\$30.45	\$22.85	\$20.50
Acciones en circulación (millones)	2,326.4	2,018.3	2,017.8

RED DE DISTRIBUCIÓN Y EMPLEADOS

Sucursales bancarias ⁽²⁾	1,285	1,134	1,088
Cajeros automáticos	6,367	5,004	4,478
Empleados de planta	23,898	19,747	19,311
Empleados de planta y honorarios	24,027	19,759	19,327

RAZONES DE RENTABILIDAD

MIN antes REPOMO	4.1%	4.2%	4.3%
MIN ajustado por riesgos crediticios	3.3%	2.9%	2.8%
Rentabilidad sobre activos promedio (ROA)	1.1%	1.2%	1.0%

	2011	2010	2009
Rentabilidad sobre capital mayoritario promedio (ROE)	14.1%	15.5%	14.9%
OPERACIÓN			
Índice de eficiencia ⁽³⁾	55.7%	51.4%	52.6%
Índice de eficiencia operativa ⁽⁴⁾	3.2%	3.0%	3.0%
Índice de liquidez	101.8%	84.0%	63.2%
INDICADORES DE CALIDAD DE ACTIVOS			
Índice de cartera vencida	1.9%	2.5%	2.5%
Cobertura de reservas a cartera vencida	143.1%	123.7%	122.4%
ÍNDICE DE CAPITALIZACIÓN (SECTOR BANCA) ¹⁾	12.9%	16.1%	16.8%

(*) Millones de pesos.

(1) El dividendo por acción decretado por las Asambleas de Accionistas del 2011 y 2010 fue: Dividendo total decretado en 2010 de \$0.52 por acción pagadero en tres desembolsos (\$0.17 pesos en octubre de 2010, \$0.17 pesos en febrero 2011 y \$0.18 pesos en mayo de 2011). Dividendo total decretado en 2011 de \$0.52 por acción pagadero en tres desembolsos (\$0.17 pesos en octubre de 2011, \$0.17 pesos en febrero de 2012 y \$0.18 pesos en mayo de 2012).

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

(3) Gastos no financieros / (Ingreso Total Neto + Provisiones crediticias para riesgos crediticios). Debido a la reclasificación del rubro "Otros productos y Otros gastos" dentro de Ingresos No Financieros aplicado en enero del 2011, el Índice publicado en el Reporte Anual 2010 (enviado a la autoridad en febrero y junio 2011) ha sido modificado en este documento.

(4) Gastos no financieros / Activo total promedio.

COMENTARIOS Y ANÁLISIS DE LA ADMINISTRACIÓN

En 2011, GFNorte alcanzó utilidades por \$8,517 millones de pesos, 27% superior respecto a la utilidad del 2010 y 45% superior a la de 2009.

En 2011, las utilidades del Sector Banca consolidado (al 100% incluyendo la Afore por método de participación e Ixe Banco) ascendieron a \$7,260 millones, 20% mayores que el año anterior; sin considerar la Afore contribuye con \$ 6,544 millones a las utilidades de GFNorte que representan un 77%. El Sector de Ahorro y Previsión, integrado por Seguros, Pensiones y por primera vez a la Afore XXI Banorte, generó utilidades por \$1,157 millones de pesos, 28% mayor con respecto a 2010; contribuyendo con \$ 573 millones a las utilidades del Grupo, de acuerdo a la participación de éste. El Sector Auxiliares de Crédito, conformado por Arrendadora y Factor Banorte, así como por la Almacenadora, Ixe Automotriz y Fincasa Hipotecaria, aportó al grupo una utilidad de \$708 millones, 42% mayor en comparación con 2010. El Sector Bursátil constituido por Casa de Bolsa Banorte, Ixe Casa de Bolsa e Ixe Fondos, generó utilidades acumuladas por \$418 millones en 2011, 4% más que en 2010.

Grupo Financiero Banorte

Estado de resultados consolidado del Grupo

	2011	2010	2009
Ingresos por intereses	53,003	43,845	45,451
Ingresos por primas, neto	15,275	-	-
Gastos por intereses	(24,628)	(21,113)	(22,268)
Incremento de reservas técnicas	(9,316)	-	-
Siniestralidad, reclamaciones y otras obligaciones contractuales, neto	(6,092)	-	-
MARGEN FINANCIERO	28,242	22,732	23,183
Estimación preventiva para riesgos crediticios	(5,438)	(6,889)	(8,286)
MARGEN FINANCIERO AJUSTADO POR RIESGOS CREDITICIOS	22,804	15,843	14,897
Comisiones y tarifas cobradas	11,054	9,234	8,291
Comisiones y tarifas pagadas	(2,879)	(1,548)	(1,338)
Resultado por intermediación	2,778	1,689	1,244
Otros ingresos de la operación	2,814	2,320	1,852
Ingresos No Financieros (1) (2)	13,767	11,695	10,049
Gastos de administración y promoción (3)	(23,409)	(17,691)	(17,024)
RESULTADO DE LA OPERACIÓN	13,162	9,847	7,922
Participación en el resultado de subsidiarias no consolidadas y asociadas	(41)	320	313
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS A LA UTILIDAD	13,121	10,167	8,235
Impuestos a la utilidad causados	(2,619)	(2,735)	(2,581)
Impuestos a la utilidad diferidos (netos)	(933)	(70)	536
Impuestos (3)	(3,552)	(2,805)	(2,045)
RESULTADO ANTES DE OPERACIONES DISCONTINUADAS	9,569	7,362	6,190
Participación no controladora	(1,052)	(657)	(336)
RESULTADO NETO	\$ 8,517	\$ 6,705	\$ 5,854

Millones de pesos.

- (1) Por la aplicación de los cambios a criterios contables a partir de abril de 2009, las recuperaciones de cartera propia previamente castigada se registran como ingresos no financieros en "otros ingresos y egresos de la operación".
- (2) A partir de enero del 2011, se sigue el criterio contable D-2 por lo cual se incorporaron a "Ingresos No Financieros" el rubro de "Otros Productos (Gastos), neto" que anteriormente se registraba después del "Resultado Neto de Operación" y también se incorporaron "Otros Ingresos (egresos) derivados de operaciones de Seguros y Pensiones"
- (3) Por la aplicación de los cambios en los criterios contables a partir de abril de 2009 se registra la PTU causada y diferida en gasto no financiero.

A continuación se presenta el desglose de los rubros más importantes que integran el estado de resultados:

Margen financiero

	2011	2010	2009
Ingresos por Intereses	50,255	43,226	44,873
Seguros y Pensiones-Ingresos por Intereses	1,825	0	0
Gastos por Intereses	24,409	20,969	22,235
Seguros y Pensiones-Gastos por Intereses	0	0	0
Ingresos por Primas (Neto)	15,275	0	0
Incremento neto de reservas técnicas	9,316	0	0
Siniestros, Reclamaciones y Otras obligaciones contractuales (neto)	6,092	0	0
Comisiones Cobradas	922	619	578
Comisiones Pagadas	219	144	33
Margen Financiero	\$28,242	\$22,732	\$23,183
Provisiones	5,438	6,889	8,286
Margen Financiero Ajustado por Riesgos Crediticios	22,804	15,843	14,897
Activos Productivos Promedio	689,523	545,229	537,603
MIN (1)	4.1%	4.2%	4.3%
MIN ajustado por Riesgos Crediticios (2)	3.3%	2.9%	2.8%

Millones de pesos.

1) MIN (margen de interés neto)= margen financiero / activos productivos promedio del periodo.

2) Margen Financiero ajustado por Riesgos Crediticios / Activos productivos promedio.

A partir de enero del 2011, se sigue el nuevo Criterio Contable A-2 para la consolidación de las empresas de Seguros y de Pensiones. Derivado de lo anterior, se muestra en el Margen Financiero acumulado un resultado neto de estas operaciones por \$1,692 millones de pesos.

Durante el 2011, el Margen Financiero aumentó 24% AoA al pasar de \$22,732 a \$28,242 millones de pesos como resultado de una mayor colocación crediticia, un costo de fondeo estable, así como los impactos extraordinarios de la integración de los resultados de Seguros y Pensiones y de Ixe Grupo Financiero.

El Margen de Interés Neto (MIN) promedio, incluyendo los resultados de Seguros y Pensiones, se situó en 4.1% durante el 2011, disminuyendo (0.1 pp) con respecto a 2010 debido a un incremento del 26% en los activos productivos (por la integración de Ixe), lo cual contrarrestó el aumento en el Margen Financiero.

Las provisiones con cargo a resultados creadas durante 2011 ascendieron a \$5,438 millones, un decremento del (21%) AoA derivado de un menor requerimiento en la cartera Corporativa (al cierre del 2010 se habían provisionado \$1,252 millones por el crédito a Gamma de Servicios, subsidiaria de Mexicana de Aviación), así como menores provisiones en la cartera de Tarjeta de Crédito, Hipotecario y Comercial.

Por su parte, el MIN promedio ajustado por Riesgos Crediticios del 2011 se ubica en 3.3%, un aumento de 0.4 pp respecto del 2010. Esta mejora en el indicador es generada por el crecimiento en el Margen Financiero y una importante disminución en las Provisiones crediticias producto de una mejora en la calidad de la cartera.

Las provisiones crediticias representaron el 19.3% del Margen Financiero en el 2011, comparándose favorablemente respecto al 30.3% del acumulado del 2010.

Las provisiones crediticias anualizadas acumuladas al 2011 representaron un 1.7% de la cartera crediticia promedio, una disminución de (1.0 pp) respecto de 2010.

Ingresos no financieros

	2011	2010	2009
Comisiones por créditos comerciales y vivienda	50	13	-
Transferencia de fondos	421	389	248
Manejo de cuenta	1,160	1,018	946
Fiduciario	353	316	254
Ingresos por Portafolios Inmobiliarios	1,117	906	818
Servicios de Banca Electrónica	872	940	1,030
Comisiones de Tarjeta Crédito	2,990	2,601	2,310
Comisiones IPAB (1)	-	0	1
Comisiones cobradas Afore	1,323	1,269	1,070
Otras comisiones Cobradas (2)	2,770	1,783	1,613
Comisiones por Servicios Cobrados	11,054	9,234	8,291
Transferencia de fondos	37	29	21
Otras Comisiones Pagadas	2,842	1,519	1,317
Egresos por Portafolios Inmobiliarios	0	0	-
Comisiones por Servicios Pagados	2,879	1,548	1,338
Comisiones Netas	8,175	7,686	6,953
Cambios	1,182	705	875
Intermediación de valores	1,349	526	522
Valuación a mercado de títulos	247	458	(153)
Ingresos por Intermediación	2,778	1,689	1,244
Subtotal Otros Ingresos y Egresos de la Operación (3)	1,501	1,739	980
Otros Productos (Gastos) neto (4)	819	581	872
Otros Ingresos (egresos) derivados de operaciones de Seguros y Pensiones (5)	494	-	-
Otros Ingresos y Egresos de la Operación	2,814	2,320	1,852
Ingresos No Financieros	\$13,767	\$11,695	\$10,049

Millones de pesos.

1. Incluye Comisiones recibidas por Banca de Recuperación y por el Banco.
2. Incluye Comisiones por Cartas de Crédito, por operaciones con fondos de pensiones, servicios de almacenaje, asesoría financiera y compra-venta de valores de Casa de Bolsa, entre otros.
3. En abril de 2009, la CNBV emitió cambios en materia de criterios contables que determinan el registro de este renglón en Ingresos No Financieros. La mayoría de estos ingresos corresponden a recuperaciones de cartera de crédito propia previamente castigada.
4. En enero de 2011, la CNBV emitió cambios en materia de criterios contables en donde las partidas que se registraban en "Otros Productos y Gastos, neto" después de Resultados Netos de Operación, se registran en Ingresos No Financieros a partir de esa fecha (Criterio D-2).
5. En enero de 2011, la CNBV emitió cambios en materia de criterios contables en donde se deben consolidar a las empresas de Seguros y de Pensiones (Criterio A-2).

A efecto de identificar claramente el origen de los ingresos no financieros, se presenta la siguiente tabla:

	2011	2010	2009
Servicios	\$7,058	\$6,780	\$6,135
Recuperación	1,117	906	818
Intermediación	2,778	1,689	1,244
Otros Ingresos y Egresos de la Operación	2,814	2,320	1,852
Ingresos No Financieros	\$13,767	\$11,695	\$10,049

Millones de pesos.

Como se ha mencionado anteriormente, a partir del 2011 se aplican las modificaciones a los Criterios Contables A-2 y D-2. Derivado de lo anterior, se incorporó al rubro de "Ingresos No Financieros": i) "Otros Productos (Gastos), neto" que anteriormente se registraba después del "Resultado Neto de Operación" y ii) "Otros Ingresos (egresos) derivados de operaciones de Seguros y Pensiones" que anteriormente formaban parte de los resultados de estas compañías y que consolidaban bajo el método de participación en el Grupo Financiero. Ambas incorporaciones se registran en el rubro "Otros Ingresos y Egresos de la Operación".

Al cierre del 2011, los Ingresos No Financieros ascendieron a \$13,767 millones, incrementándose 18% AoA debido a un aumento en todos sus rubros, destacando los ingresos por Intermediación, los cuales crecieron un 64% AoA, así como también un aumento del 21% en Otros Ingresos y Egresos de la Operación principalmente por un incremento en recuperaciones de cartera adquirida, así como por las reclasificaciones contables realizadas durante el primer trimestre del 2011 para la incorporación de los Ingresos derivados de Seguros y Pensiones, y de Otros Productos y Gastos, neto.

- Comisiones por Servicios

Durante el primer trimestre del 2011, entraron en vigor los cambios regulatorios pendientes en materia de comisiones conforme a la Circular 22/2010 emitida por Banco de México en la segunda mitad del 2010 para prohibir o limitar el cobro de comisiones en ciertos rubros. Algunas disposiciones de dicha circular entraron en vigor durante agosto del 2010, y otras en enero del 2011.

Durante 2011, las Comisiones por Servicios alcanzaron \$7,058 millones, nivel 4% superior vs. 2010 debido a la integración de las comisiones generadas por Ixe, así como por los siguientes incrementos: i) 55% en Otras Comisiones Cobradas ante el mayor volumen de negocio de Banorte-Ixe, principalmente en el área de Banca Mayorista, ii) 15% en las Comisiones de Tarjeta Crédito debido a la expansión del 8% en el portafolio de tarjetas y del 17% en la facturación por parte de la clientela, iii) 14% en las comisiones por Manejo de Cuenta ante el crecimiento en el número de cuentas, y iv) 4% en las comisiones cobradas por la Afore por un aumento del 10% en los activos en administración, sin considerar aquellos que se incorporaron a raíz de la fusión con Afore XXI que se dio a finales de diciembre del 2011. El crecimiento en estos rubros se vio parcialmente contrarrestado por una caída del (7%) en el cobro de las comisiones de banca electrónica como resultado de los cambios regulatorios, y por el aumento del 86% en las Comisiones Pagadas que crecen ante un mayor pago de cuotas de intercambio, principalmente a Visa y Mastercard, derivado del mayor uso de las tarjetas de crédito y débito por parte de nuestra clientela.

- Recuperaciones

Los Ingresos No Financieros por concepto de Recuperaciones (incluyendo cartera propia previamente castigada y bienes adjudicados que se clasifican dentro de "Otros Ingresos y Egresos de la Operación") se mantuvieron prácticamente en el mismo nivel que durante el 2010, tomando en cuenta que en 2010 se tuvo una recuperación extraordinaria de \$629 millones. La recuperación de portafolios inmobiliarios, los cuales incluyen los ingresos relacionados con proyectos de inversión principalmente con desarrolladores de vivienda aumentó un 23% y los ingresos por recuperaciones de cartera adquirida lo hicieron en un 88%. Este dinamismo, se ve contrarrestado casi en su totalidad por una disminución del (25%) en los ingresos por recuperaciones de la cartera previamente castigada, ya que en el último trimestre del 2010 se obtuvo un ingreso extraordinario de \$629 millones por la recuperación del préstamo de Comercial Mexicana.

	2011	2010	2009
Recuperación de cartera de crédito	1,207	1,612	846
Resultado por bienes adjudicados	99	110	93
Otros ingresos de la operación	296	21	54
Otros (egresos) de la operación	(101)	(4)	(13)
Subtotal Otros Ingresos y Egresos de la Operación	\$1,501	\$1,739	\$980
Otros productos	1,625	1,639	1,914
Otras recuperaciones	451	240	525
Otros (gastos)	(1,258)	(1,298)	(1,566)
Otros Productos (Gastos) neto	\$819	\$581	\$872
Otros ingresos (egresos) derivados de operaciones de Seguros y Pensiones	\$494	\$0	\$0
Otros Ingresos y Egresos de la Operación	\$2,814	\$2,320	\$1,852

Millones de pesos.

- Intermediación

Durante el 2011, los Ingresos por Intermediación ascendieron a \$2,778 millones de pesos, registrando un incremento del 64% AoA debido por una parte a la consolidación de las empresas de Seguros y Pensiones, al manejo prudencial de las posiciones de compra y venta de valores y divisas y a la integración de los resultados de IXE a partir del segundo trimestre del 2011.

Gastos no financieros

	2011	2010	2009
Gastos de personal	\$9,882	\$7,077	\$6,763
Honorarios pagados	2,200	1,414	1,465
Gastos de administración y promoción	4,864	4,128	4,452
Rentas, depreciaciones y amortizaciones	2,867	2,206	1,727
Otros impuestos	1,370	893	865
Aportaciones al IPAB	1,341	1,136	1,073
PTU (1)	885	837	679
Gastos no financieros	\$23,409	\$17,691	\$17,024

Millones de pesos.

(1) Por la aplicación de los cambios en los criterios contables a partir de abril de 2009 se registra la PTU causada y diferida en gasto no financiero.

Durante el 2011, los Gastos No Financieros ascendieron a \$23,409 millones, 32% mayores AoA vs. 2010 derivado principalmente de la integración con Ixe. El aumento se dio en todos los rubros destacando los siguientes: i) \$2,805 millones de pesos en Gastos de Personal (+40%) por la fusión con Ixe y el crecimiento en las áreas de negocio, así como el pago de incentivos ligados a resultados, ajustes a provisiones de planes de retención de largo plazo y por pago de indemnizaciones; ii) \$786 millones en Honorarios (+56%) por mayores servicios contratados para asesorías ligadas al negocio y a la recuperación de cartera, así como al proceso de integración con Ixe y al desarrollo de tecnología; iii) \$736 millones en Gastos de Administración y Promoción (+18%) ligados a mayores costos de operación de tarjeta de crédito, campañas publicitarias ligadas a la integración con Ixe, traslado de valores por un mayor número de cajeros automáticos y mayor volumen de operaciones, y pago de seguros ligados a créditos hipotecarios y de nómina y iv) \$662 millones de pesos en

Rentas, Depreciaciones y Amortizaciones (+30%) debido al reconocimiento de la depreciación anticipada de 42 sucursales que fueron cerradas, y como resultado de los programas de inversión llevados a cabo tanto en nuevo mobiliario de algunos edificios, como en equipo cómputo, así como mayores rentas de locales de oficinas por el crecimiento en la red comercial.

El Índice de Eficiencia se ubicó en 55.7% durante el 2011, 4.3pp por arriba que el registrado en 2010.

Cartera de crédito vigente

	2011	2010	2009
Comercial	\$121,512	\$87,825	\$84,118
Consumo	98,521	83,545	74,932
Corporativo	59,070	44,176	40,245
Gobierno	71,162	47,550	38,993
Subtotal	350,265	263,096	238,288
Banca de Recuperación	292	454	666
Total cartera vigente	\$350,558	\$263,550	\$238,954
Cartera vencida	6,949	6,664	6,154
% Cartera vencida	1.9%	2.5%	2.5%

Millones de pesos.

Cartera de consumo vigente

	2011	2010	2009
Vivienda	\$64,276	\$55,718	\$49,221
Automotriz	9,354	8,208	7,424
Tarjeta de crédito	11,465	11,159	11,801
Crédito de nómina	13,426	8,460	6,487
Total cartera consumo vigente	\$98,521	\$83,545	\$74,932

Millones de pesos.

La Cartera Vigente Total aumenta 33% AoA, creciendo en \$87,170 millones de pesos para ubicarse en \$350,265 millones al cierre del 2011, excluyendo la cartera propia administrada por Banca de Recuperación. Este crecimiento se da en todos los rubros de la cartera por la integración con Ixe y como resultado de una mayor demanda crediticia en la industria.

Cartera Vencida

Al cierre del 2011, la cartera vencida ascendió a \$6,949 millones de pesos, registrando un incremento de 4% AoA principalmente por la incorporación de la cartera vencida de Ixe. En este mismo periodo, el Índice de Cartera Vencida se ubicó en 1.9%, (0.5 pp) inferior al nivel registrado en el 2010. Esta disminución se debe a una mejoría en la calidad de la cartera de Tarjeta de Crédito, Hipotecario y Comercial.

Los Índices de Cartera Vencida (“ICV”) del Grupo por segmento, en los cuales se incorporan los ICV de Ixe a partir del segundo trimestre del 2011, evolucionaron de la siguiente forma durante los últimos 12 meses:

	2010	2011
Tarjeta de Crédito	8.5%	7.3%
Credinómina	1.8%	1.7%
Automotriz	1.0%	1.6%
Hipotecario	1.7%	1.5%
Comercial	3.4%	2.7%
Corporativo	2.9%	2.1%
Gobierno	0.0%	0.0%

Captación de recursos

	2011	2010	2009
Depósitos a la vista – sin intereses	\$91,860	\$69,615	\$61,611
Depósitos a la vista – con intereses ⁽¹⁾	98,085	80,218	75,977
Depósitos a la vista ⁽²⁾	189,944	149,833	137,588
Depósitos a plazo – ventanilla	118,491	88,805	84,808
Captación ventanilla	308,435	238,638	222,396
Mesa de dinero ⁽³⁾	60,859	54,142	52,646
Captación integral Sector Banca	\$369,295	\$292,780	\$275,042
Captación integral GFNorte ⁽⁴⁾	\$370,290	\$292,615	\$274,888
Depósitos por cuenta de terceros	123,918	145,602	156,864
Total de recursos en administración	\$493,213	\$438,382	\$431,906

Millones de pesos.

(1) A partir de 2004 se excluyen las cuentas de cheques del IPAB donde se deposita la cobranza en efectivo de las carteras administradas provenientes de Banpaís y Bancen, con efecto retroactivo para efectos comparativos. Los saldos de dichas cuentas al 2009, 2010 y 2011 fueron de \$20 millones, \$0 millones y \$0 millones, respectivamente.

(2) Incluye tarjetas de débito.

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

(4) Incluye las eliminaciones entre subsidiarias. Los saldos de dichas eliminaciones al 2009, 2010 y al 2011 fueron de \$154 millones, \$165 millones y (\$995) millones, respectivamente.

Al cierre del 2011, el saldo de Captación Integral ascendió a \$370,290 millones de pesos, 27% mayor AoA respecto al cierre del 2010 impulsado por un crecimiento en todos sus rubros derivado principalmente de la integración con Ixe. La Captación Vista presentó un incremento del 27% anual, Depósitos a Plazo en Ventanilla un aumento del 33% y Mesa de Dinero tuvo un incremento AoA del 12%.

1. Sector Banca

La Utilidad Acumulada del Sector Bancario Consolidado (al 100% incluyendo la Afore por método de participación e Ixe Banco) ascendió a \$7,260 millones durante 2011, superior en 20% respecto a la registrada en 2010, como resultado de mayores Ingresos Totales y menores Provisiones.

La utilidad neta del Sector Banca paso de \$5,132 millones en 2009 a \$7,260 millones en 2011, equivalente a un incremento del 41%.

Estado de resultados consolidado del Sector Banca

	2011	2010	2009
= MF antes riesgos crediticios	\$25,105	\$21,700	\$22,357
- Provisiones preventivas para riesgos crediticios	5,311	6,772	8,181
= MF ajustado para riesgos crediticios	19,794	14,928	14,176
+ Ingresos no financieros	10,843	9,431	8,045
= Ingreso total neto	30,637	24,359	22,221
- Gastos no financieros	20,694	16,080	15,437
= Resultado neto de la operación	9,943	8,279	6,784
+ Utilidades de subsidiarias	158	222	161
= Utilidad antes del ISR y PTU	10,101	8,502	6,945
- ISR y PTU	1,902	2,431	2,352
- Impuesto al activo	-	-	-
- ISR y PTU diferidos	938	36	(539)
= Resultado operaciones continuas	7,260	6,035	5,132
+ Partidas extraordinarias, neto	-	-	-
- Interés minoritario	(0)	(0)	-
= Resultado neto	\$7,260	\$6,035	\$5,132

Millones de pesos.

No se consolida la Afore. Se incluyen sus resultados netos en utilidades de subsidiarias por el método de participación.

A continuación se presenta el desglose de los rubros más importantes que integran el estado de resultados:

Margen financiero

	2011	2010	2009
Ingresos por intereses	\$46,703	\$41,406	\$43,329
Gastos por intereses	22,271	20,180	21,517
Comisiones de cartera	886	619	578
Comisiones pagadas	213	144	33
Margen financiero	\$25,105	\$21,700	\$22,357
Provisiones	5,311	6,772	8,181
Margen Financiero Ajustado por Riesgos Crediticios	\$19,794	\$14,928	\$14,176
Activos productivos promedio	\$613,405	\$525,977	\$525,686
% Margen financiero (MIN) ⁽¹⁾	4.1%	4.1%	4.3%
% MF ajustado por riesgos crediticios (MIN) ⁽²⁾	3.2%	2.8%	2.7%

Millones de pesos.

(1) MIN= margen financiero / activos productivos promedio del periodo.

(2) MIN= margen financiero ajustado por riesgos crediticios / activos productivos promedio del periodo.

Durante 2011 el margen financiero fue de \$25,105 millones, un aumento del 16% respecto de 2010, como resultado de una mayor colocación crediticia, un costo de fondeo estable, así como los impactos por la integración de Ixe Grupo Financiero. Presenta un aumento del 12% vs. 2009.

Ingresos no financieros

	2011	2010	2009
+ Comisiones por créditos comerciales y vivienda	\$12	\$13	-
+ Transferencia de fondos	421	389	248
+ Manejo de cuenta	1,160	1,018	946
+ Fiduciario	329	288	254
+ Ingresos de carteras adquiridas	1,117	906	818
+ Servicios de banca electrónica	872	940	1,030
+ Comisiones de tarjeta crédito	2,990	2,601	2,310
+ Comisiones Fobaproa ⁽¹⁾	-	-	1
+ Otras comisiones cobradas	1,711	1,052	874
Comisiones por servicios cobrados	8,612	7,207	6,482
+ Transferencia de fondos	37	29	21
+ Otras comisiones pagadas	1,860	1,452	1,218
+ Egresos de carteras adquiridas	-	-	-
Comisiones por servicios pagados	1,897	1,481	1,239
= Comisiones netas	6,714	5,726	5,243
+ Cambios	1,197	703	875
+ Intermediación de valores	1,088	285	237
+ Valuación a mercado de títulos	(722)	459	(158)
= Ingresos por Intermediación	1,564	1,447	953
Subtotal Otros Ingresos y Egresos de la Operación ⁽²⁾	1,517	1,737	127
Otros Productos (Gastos) neto ⁽³⁾	1,048	521	861
Otros ingresos y egresos de la operación	2,565	2,258	987
= Ingresos no financieros	\$10,843	\$9,431	\$7,184

Millones de pesos.

(1) Incluye comisiones recibidas por Banca de Recuperación y por el banco.

(2) En abril de 2009, la CNBV emitió cambios en materia de criterios contables que determinan el registro de este renglón en Ingresos No Financieros. La mayoría de estos ingresos corresponden a recuperaciones de cartera de crédito propia previamente castigada.

(3) En enero de 2011, la CNBV emitió cambios en materia de criterios contables en donde las partidas que se registraban en "Otros Productos y Gastos, neto" después de Resultados Netos de Operación, se registran en Ingresos No Financieros a partir de esa fecha (Criterio D-2).

A efecto de identificar claramente el origen de los ingresos no financieros, se presenta la siguiente tabla:

	2011	2010	2009
Servicios	\$5,597	\$4,820	\$4,426
Recuperación	1,117	906	818
Intermediación	1,564	1,447	953
Otros ingresos y egresos de la operación	2,565	2,258	987
Ingresos no financieros	\$10,843	\$9,431	\$7,184

Millones de pesos.

Los ingresos no financieros de 2011 ascendieron a \$10,843 millones, nivel 15% mayor a 2010, debido a un desempeño favorable en todos los rubros:

- Comisiones por servicios: durante 2011 ascendieron a \$5,597 millones, 16% superiores a 2010 debido al impacto por la integración de las comisiones generadas por Ixe, así como por los siguientes incrementos: i) 15% en las Comisiones de Tarjeta Crédito debido a la expansión del 8% en el portafolio de tarjetas y del 17% en la facturación por parte de la clientela, y ii) 14% en las comisiones por Manejo de Cuenta ante el crecimiento en el número de cuentas. El crecimiento en estos rubros se vio parcialmente contrarrestado por una caída del (7%) en el cobro de las comisiones de banca electrónica como resultado de los cambios regulatorios, y por el aumento del 28% en las Comisiones Pagadas que crecen ante un mayor pago de

cuotas de intercambio, principalmente a Visa y Mastercard, derivado del mayor uso de las tarjetas de crédito y débito por parte de nuestra clientela.

- **Recuperación de cartera:** los Ingresos No Financieros por concepto de Recuperaciones (incluyendo cartera propia previamente castigada y bienes adjudicados que se clasifican dentro de "Otros Ingresos y Egresos de la Operación") crecieron 2% durante el 2011. La recuperación de portafolios inmobiliarios, los cuales incluyen los ingresos relacionados con proyectos de inversión principalmente con desarrolladores de vivienda aumentó un 23% y los ingresos por recuperaciones de cartera adquirida lo hicieron en un 97%. Este dinamismo, se ve contrarrestado por una disminución del (25%) en los ingresos por recuperaciones de la cartera previamente castigada, ya que en el último trimestre del 2010 se obtuvo un ingreso extraordinario de \$629 millones por la recuperación del préstamo de Comercial Mexicana.
- **Intermediación:** los Ingresos por Intermediación ascendieron a \$1,564 millones de pesos, registrando un incremento del 8% vs. 2010 debido al manejo prudencial de las posiciones de compra y venta de valores y divisas y a la integración de los resultados de IXE a partir de junio del 2011.

Gastos no financieros

	2011	2010	2009
Gastos de personal	\$8,803	\$6,556	\$6,156
Honorarios pagados	1,693	1,382	1,440
Gastos de administración y promoción	4,184	3,551	4,006
Rentas, depreciaciones y amortizaciones	2,803	1,852	1,337
Otros impuestos	1,008	775	756
Aportaciones al IPAB	1,341	1,136	1,073
PTU ⁽¹⁾	861	827	668
Gastos no financieros	\$20,694	\$16,080	\$15,437

Millones de pesos.

(1) Por la aplicación de los cambios en los criterios contables a partir de abril de 2009 se registra la PTU causada y diferida en gasto no financiero.

En 2011 ascendieron a \$20,694 millones, 29% mayores vs. 2010, como resultado de la integración con Ixe, lo que originó un aumento en prácticamente todos los rubros, especialmente Gastos de Personal, Honorarios Pagados, Gastos de Administración y Promoción, y Rentas, Depreciaciones y Amortizaciones. El Índice de Eficiencia acumulado en 2011 se ubicó en 57.6%.

Cartera de crédito vigente

	2011	2010	2009
Comercial	\$105,153	\$73,524	\$72,219
Consumo	97,889	83,543	74,924
Corporativo	63,654	46,364	42,037
Gobierno	68,325	47,549	38,982
Subtotal	335,022	250,980	228,162
Banca de Recuperación	292	454	666
Total cartera vigente (1)	\$335,314	\$251,434	\$228,828
Cartera vencida	6,583	6,523	6,051
% Cartera vencida	1.9%	2.5%	2.6%

Millones de pesos.

(1) Saldos sin considerar Eliminaciones de GFNorte

Cartera de consumo vigente

	2011	2010	2009
Vivienda	\$63,849	\$55,718	\$49,221
Automotriz	9,205	8,208	7,424
Tarjeta de crédito	11,465	11,159	11,801
Crédito de nómina	13,371	8,458	6,479
Total cartera consumo vigente	\$97,889	\$83,543	\$74,924

Millones de pesos.

La cartera vigente creció en forma anual al pasar de \$250,980 millones a \$335,022 millones; excluyendo la cartera propia administrada por Banca de Recuperación. La cartera muestra un crecimiento sostenido en todos sus segmentos como resultado de las estrategias del banco para impulsar la colocación del crédito, la integración con Ixe y una mayor demanda crediticia en la industria.

Al cierre de 2011, la cartera vencida registró un crecimiento del 1% en forma anual, mientras que el Índice de Cartera Vencida se ubica en un nivel de 1.9% (incluye la cartera vencida de INB), con lo cual es inferior en (0.6 pp) vs. 2010.

Captación de recursos

	2011	2010	2009
Depósitos a la vista – sin intereses	\$91,860	\$69,615	\$61,611
Depósitos a la vista – con intereses ⁽¹⁾	98,085	80,218	75,977
Depósitos a la vista ⁽²⁾	189,944	149,833	137,588
Depósitos a plazo - ventanilla	118,491	88,805	84,808
Captación ventanilla	308,435	238,638	222,396
Mesa de dinero ⁽³⁾	60,859	54,142	52,646
Captación integral Sector Banca	\$369,295	\$292,780	\$275,042
Depósitos por cuenta de terceros	123,918	145,602	156,864
Total de recursos en administración	\$493,213	\$438,382	\$431,906

Millones de pesos.

(1) Se excluyen las cuentas de cheques del IPAB donde se deposita la cobranza en efectivo de las carteras administradas provenientes de Banpaís y Bancen. Los saldos de dichas cuentas al 2009, 2010 y 2011 fueron de \$20 millones, \$0 millones y \$0 millones, respectivamente.

(2) Incluye Tarjetas de Débito.

(3) Incluye Bonos Bancarios. Comprende clientes e intermediarios financieros.

La captación tradicional creció un 29% anual, impulsada principalmente por la incorporación de Ixe. Se observa un incremento de 27% en los depósitos a la vista y de 33% en los depósitos a plazo en ventanilla. Con esto, la captación tradicional pasa de \$238,638 millones de pesos en el 2010 a \$308,435 millones de pesos en el 2011.

2. Sector Bursátil

	2011	2010	2009
Utilidad neta	\$418	\$403	\$203
Capital contable	2,591	1,883	1,396
Activo total	23,528	10,169	5,273
Cartera en custodia	578,762	174,068	135,621

Millones de pesos.

El Sector Bursátil (Casa de Bolsa Banorte, Ixe Casa de Bolsa e Ixe Fondos) acumuló utilidades por \$418 millones durante 2011, 4% superiores con respecto a 2010. Este crecimiento ha sido impulsado por el aumento en los recursos captados de clientes en sociedades de inversión que se traducen en mayores comisiones por servicios y el crecimiento de ingresos por colocaciones durante el ejercicio 2011.

3. Sector de Ahorro y Previsión

	2011	2010	2009
Afore			
Utilidad neta	\$443	\$440	\$288
Capital contable	1,297	1,780	1,340
Activo total	1,614	2,096	1,557
Activos administrados	203,216	86,271	72,287
Aseguradora			
Utilidad neta	\$665	\$451	\$438
Capital contable	2,701	2,436	2,370
Activo total	15,921	13,419	12,257
Pensiones			
Utilidad neta	\$49	\$12	\$31
Capital contable	1,142	1,028	1,016
Activo total	34,279	25,478	18,212

Millones de pesos.

Afore

El 23 de diciembre del 2011, se celebraron las Asambleas de Accionistas donde se fusionaron Afore XXI y Afore Banorte. Durante el 2011, la AFORE registró una utilidad neta de \$443 millones, 1% mayor vs. 2010.

Al cierre de Diciembre del 2011, Afore XXI Banorte cuenta con un 13.0% de participación en fondos administrados, situándose en la 4ª posición del mercado; contando con más de 7 millones de cuentas administradas, que representan una participación del 16.6% en el total de cuentas del sistema, situándose en la 1ª posición del mercado.

Aseguradora

Obtuvo una utilidad de \$665 millones en 2011 (51% corresponden a GFNorte), 48% superior vs. 2010, por un crecimiento del 20% en los ingresos ante un mayor monto de primas emitidas y devengadas, así como una recuperación del 14% en los productos financieros, generando un apalancamiento operativo positivo.

Pensiones

Obtuvo un resultado de \$49 millones de pesos en 2011 (51% corresponden a GFNorte), derivado de mayores ingresos ante un incremento del 30% en los productos financieros y a un aumento del 36% en las reservas técnicas.

4. Sector Auxiliares de Crédito

	2011	2010	2009
Arrendadora y Factor ⁽¹⁾			
Utilidad neta	\$616	\$443	\$403
Capital contable	2,446	1,930	1,486
Cartera total	16,882	15,884	13,461
Cartera vencida	79	141	103
Activo total	16,814	15,679	13,434

	2011	2010	2009
Almacenadora			
Utilidad neta	\$40	\$57	\$22
Capital contable	246	206	144
Inventarios	43	49	119
Activo total	277	777	211
Ixe Automotriz			
Utilidad neta	\$30	-	-
Capital contable	337	-	-
Cartera total	1,318	-	-
Cartera vencida	66	-	-
Activo total	1,390	-	-
Fincasa Hipotecaria			
Utilidad neta	\$22	-	-
Capital contable	697	-	-
Cartera total	3,915	-	-
Cartera vencida	335	-	-
Activo total	4,575	-	-

Millones de pesos.

(1) A partir de febrero de 2008 se fusionaron las compañías de arrendamiento y factoraje.

- **Arrendadora y Factor**

Generó utilidades por \$616 millones durante el 2011, 39% mayor vs. 2010 derivado de mayores ingresos financieros por el incremento de su portafolio crediticio del 6% y menores reservas ante una mejoría en la calidad de sus activos al contraerse la cartera vencida un (44%).

Al cierre del 2011, el Índice de Cartera Vencida cerró en 0.5%, menor con respecto al 2010, mientras que el Índice de Capitalización terminó en 14%, considerando activos ponderados en riesgo totales por \$16,882 millones. Arrendadora y Factor Banorte ocupa el 1er lugar en términos del tamaño de cartera y activos entre las 40 empresas de este sector conforme a la información disponible a la fecha.

- **Almacenadora**

La Almacenadora obtuvo una utilidad neta de \$40 millones de pesos durante el 2011, (29%) menor respecto de 2010 por una disminución principalmente en los ingresos relacionados con la comercialización de inventarios. Al cierre del 2011 el Índice de Capitalización fue de 10.7% considerando certificados en circulación en riesgo totales por \$2,309 millones. Asimismo, la Almacenadora de Banorte ocupa el 3er lugar entre las 20 almacenadoras de este sector en términos de utilidades generadas.

- **Ixe Automotriz**

Ixe Automotriz obtuvo una utilidad neta de \$30 millones de pesos durante los nueve meses que formó parte de GFNorte en 2011.

- **Fincasa Hipotecaria**

Fincasa Hipotecaria obtuvo una utilidad neta de \$22 millones de pesos durante los nueve meses que formó parte de GFNorte en 2011.

5. Otras Compañías

	2011	2010	2009
Ixe Soluciones			
Utilidad neta	(\$64)	\$-	-
Capital contable	346	-	-
Cartera total	286	-	-
Cartera vencida	174	-	-
Activo total	1,397	-	-
Ixe Servicios			
Utilidad neta	\$2	\$-	-
Capital contable	22	-	-
Activo total	31	-	-
Pronegocio			
Utilidad neta	\$-	\$-	\$15
Capital contable	-	-	-
Cartera total	-	-	-
Cartera vencida	-	-	-
Activo total	-	-	-

En la sesión del Consejo de Administración celebrada el 29 de enero de 2009, se aprobó la fusión de Banco Mercantil del Norte, como empresa fusionante, con Créditos Pronegocio, S. A. de C. V., como entidad fusionada. El convenio de fusión definitivo se celebró el día 31 de agosto de 2009, después de haber recibido las autorizaciones correspondientes por las autoridades que regulan este negocio.

B) SITUACIÓN FINANCIERA, LIQUIDEZ Y RECURSOS DE CAPITAL**UTILIDADES E ÍNDICES DE RENTABILIDAD****Capital contable GFNorte**

	2011	2010	2009
Capital social	13,050	11,971	11,956
Prima en suscripción o emisión en acciones	18,006	1,673	1,525
Capital contribuido	\$31,056	\$13,644	\$13,481
Reservas de capital	3,224	3,181	3,154
Resultado de ejercicios anteriores	30,573	25,492	20,681
Resultado por valuación de títulos disponibles para la venta	188	309	206
Resultado por valuación de instrumentos de cobertura	(2,537)	(2,214)	(1,369)
Resultado por conversión de operaciones extranjeras	(172)	(1,000)	(641)
Resultado neto	8,517	6,705	5,854
Capital ganado	\$39,793	\$32,473	\$27,885
Interés minoritario	6,233	4,110	3,608
Total capital contable	\$77,082	\$50,227	\$44,974

Millones de pesos.

La contribución del Sector Banca (al 100% incluyendo la Afore por método de participación e Ixe Banco) registró \$7,260 millones en 2011, 20% mayores que el año anterior.

Capital contable Sector Banca (*)

	2011	2010	2009
Capital social	14,727	11,488	11,488
Prima en suscripción o emisión en acciones	3,294	2,491	2,490
Capital contribuido	\$18,021	\$13,979	\$13,977
Reservas de capital	5,990	5,172	4,659
Resultado de ejercicios anteriores	26,437	22,066	18,339
Resultado por valuación de títulos disponibles para la venta	58	432	315
Resultado por valuación de instrumentos de cobertura de flujos de efectivo	(2,675)	(2,316)	(1,404)
Resultado por conversión de operaciones extranjeras	(192)	(1,061)	(679)
Exceso (insuficiencia) en actualización del capital contable	0	-	-
Resultado por tenencia de activos no monetarios:			
Activo fijo	0	-	-
Inversiones permanentes en acciones	0	-	-
Efecto acumulado de impuestos diferidos	0	-	-
Resultado neto	7,260	6,035	5,132
Capital ganado	\$36,878	\$30,328	\$26,361
Interés minoritario	10	10	10
Total capital contable	\$54,909	\$44,316	\$40,348

Millones de pesos.

(*) No se consolida la Afore.

Índice de capitalización Banco Mercantil del Norte

	Dic-11	Dic-10	Dic-09
Capital básico	42,003	39,369	35,380
Capital complementario	8,367	13,252	14,277
Capital neto	\$50,370	\$52,621	\$49,657
Activos riesgos crediticios	270,972	222,146	203,305
Activos riesgos mercado y operacional	119,340	104,335	92,741
Activos en riesgo total ⁽¹⁾	\$390,312	\$326,481	\$296,046
Capital neto / Activos riesgos crediticios	18.6%	23.7%	24.4%
Índice de capitalización			
Tier 1	10.8%	12.1%	12.0%
Tier 2	2.1%	4.1%	4.8%
Índice total	12.9%	16.1%	16.8%

Millones de pesos.

(1) Sin eliminaciones intercompañías.

Al cierre del 2011 el Índice de Capitalización (IC) de Banorte fue de 12.9% considerando riesgos de crédito, de mercado y operacional, y del 18.6% considerando únicamente los riesgos crediticios. El Índice de Capital Básico fue de 10.8% y de 2.1% para el Capital Complementario. En forma anual, el Índice de Capitalización del 2011 es inferior en (3.2 pp) con respecto al 2010 por:

1) Efecto de las utilidades generadas del 4T10 al 4T11:	+ 1.8 pp.
2) Efecto por el tipo de cambio de las Obligaciones Subordinadas:	+ 0.1 pp.
3) Dividendos recibidos Afore Banorte Generali:	+ 0.1 pp.
4) Crecimiento de los activos en riesgo en este período:	- 2.5 pp.
5) Prepago Obligaciones Subordinadas:	- 1.4 pp.
6) Inversión Afore XXI:	- 0.8 pp.
7) Pago de dividendos:	- 0.2 pp.
8) Valuación de Instrumentos de Cobertura y Títulos:	- 0.2 pp.
9) Cambio de metodología en la creación de reservas de Créditos de Consumo:	- 0.1 pp.

Índice de capitalización Ixe Banco

	Dic-11
Capital básico	4,711
Capital complementario	2,907
Capital neto	\$7,618
Activos riesgos crediticios	35,219
Activos riesgos mercado y operacional	14,465
Activos en riesgo total ⁽¹⁾	\$49,684
Capital neto / Activos riesgos crediticios	21.6%
Tier 1	9.5%
Tier 2	5.9%
Índice total	15.3%

Al cierre de diciembre de 2011 el índice de capitalización fue de 15.3% considerando riesgos de mercado, crédito y operacional, y de 21.6% considerando únicamente los riesgos crediticios. El índice de capital básico fue de 9.5% y de 5.9% para el capital complementario. En forma anual, el índice de capitalización de diciembre 2011 es menor al nivel de diciembre 2010 por:

- 1) Efecto de intangibles y activos que se difieren a más de un año, variación por este período: + 1.0 pp
- 2) El efecto por el tipo de cambio de las Obligaciones Subordinadas: + 0.9 pp.
- 3) Efecto en incremento de capital contable: + 0.8 pp
- 4) Efecto de inversiones permanentes variación por este período: - 0.02 pp.
- 5) El crecimiento de los activos en riesgo en ese período: - 3.1 pp.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

El estado de flujos de efectivo revela la disponibilidad de efectivo que la institución tiene en un punto en el tiempo y que le servirá eventualmente para hacer frente a sus obligaciones con sus acreedores. La estructura del estado de flujos de efectivo desglosa el efectivo generado por la operación y los usos de recursos para financiamiento neto y el programa de inversión. La disponibilidad de efectivo en diciembre de 2011 fue de \$53,968 millones de pesos, 9% inferior al nivel de \$59,338 millones registrado en diciembre de 2010.

Estado de flujos de efectivo de GFNorte

	2011	2010
Resultado neto	\$8,517	\$6,705
Ajustes por partidas que no implican flujo de efectivo:		
Reservas técnicas	9,316	-
Depreciaciones y amortizaciones	1,596	1,181
Provisiones	(250)	430
Impuestos a la utilidad causados y diferidos	3,552	2,805
Participación en el resultado de subsidiarias no consolidadas y asociadas	1,093	337
	23,824	11,458
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN:		
Cambio en cuentas de margen	(75)	(159)
Cambio en inversiones en valores	(111,755)	7,626
Cambio en deudores por reporto	(3,247)	(579)
Cambio en derivados (activo)	(8,741)	(2,639)
Cambio en cartera de crédito	(83,992)	(25,173)
Cambio en derechos de cobro adquiridos	(1,767)	523
Cambio en cuentas por cobrar de instituciones de seguros y fianzas (neto)	(953)	-
Cambio en deudores por primas (neto)	(3,442)	-
Cambio en reaseguradores y reafianzadores (neto) (activo)	(2,594)	-
Cambio en beneficios por recibir en operaciones de bursatilización	94	(518)
Cambio en bienes adjudicados	(1,413)	94
Cambio en otros activos operativos	(4,584)	(2,243)
Cambio en captación tradicional	75,035	18,975
Cambio en préstamos interbancarios y de otros organismos	9,001	5,483
Cambio en acreedores por reporto	65,008	(6,892)
Cambio en colaterales vendidos o dados en garantía	20	9
Cambio en derivados (pasivo)	10,577	2,684
Cambio en reservas técnicas (neto)	33,090	-
Cambio en reaseguradores y reafianzadores (neto) (pasivo)	1,246	-
Cambio en obligaciones subordinadas con características de pasivo	(1,293)	(350)
Cambio en otros pasivos operativos	7,753	(645)
Cambio en instrumentos de cobertura (de partidas cubiertas relacionadas con actividades de operación)	(214)	136
Pago de impuestos a la utilidad	(2,556)	(2,592)
Flujos netos de efectivo de actividades de operación	(978)	5,198
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:		
Cobros por disposición de inmuebles, mobiliario y equipo	253	304
Pagos por adquisición de inmuebles, mobiliario y equipo	(3,318)	(2,215)
Cobros por disposición de subsidiarias y asociadas	-	69
Pagos por adquisición de subsidiarias y asociadas	(3,004)	(171)
Cobros por disposición de otras inversiones permanentes	131	1
Cobros de dividendos en efectivo	20	227
Flujos netos de efectivo de actividades de inversión	(5,918)	(1,785)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:		
Pago de dividendos en efectivo	(1,157)	(1,029)
Cobros (pagos) asociados a la recompra de acciones propias	461	69
Flujos netos de efectivo de actividades de financiamiento	(696)	(960)
Cambio en inversiones permanentes por inicio de consolidación	2,060	-
(Disminución) incremento neto de efectivo	(5,532)	2,453
Efectos por cambios en el valor del efectivo y equivalentes de efectivo	162	(133)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del período	59,338	57,018
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del período	\$53,968	\$59,338

Millones de pesos.

DIVIDENDOS

La Asamblea General Anual Ordinaria de Accionistas, en su reunión del 17 de octubre de 2011, aprobó una modificación a la política de pago de dividendos, a fin de que el pago del dividendo sea de la siguiente manera:

1. Un 16% de la utilidad neta recurrente en caso de que la utilidad crezca entre 0% y 10% durante el año.
2. Un 18% de la utilidad neta recurrente en caso de que la utilidad crezca entre 11% y 20% durante el año.
3. Un 20% de la utilidad neta recurrente en caso de que la utilidad crezca más del 21% durante el año.

POLÍTICAS QUE RIGEN LA TESORERÍA DE LA ENTIDAD PREPONDERANTE DEL GRUPO FINANCIERO

Marco regulatorio

1. Todas las operaciones que realice la Dirección General de Tesorería deberán ejecutarse en apego y conformidad a lo establecido por las autoridades reguladoras de la Banca Múltiple como son Banco de México (BANXICO), Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), así como lo establecido en la Ley de Instituciones de Crédito.
2. La Dirección General de Tesorería se sujetará a las políticas en materia de nivel y administración de riesgos de liquidez establecida por el Comité de Políticas de Riesgo a través del manual de Administración de Riesgo.

Gestión de Tesorería

A fin de mantener una estrategia prudencial en la administración de activos y pasivos a través de fuentes de fondeo estables, constituir y mantener activos líquidos en niveles óptimos, la Dirección General de Tesorería, deberá observar los siguientes lineamientos para mantener un nivel adecuado de liquidez:

1. Diversificación de las fuentes de fondeo. Se buscará acceder varios mercados a fin de diversificar las fuentes de fondeo.
2. Se buscará estructurar los pasivos de forma que se evite la acumulación de vencimientos que influyan de manera significativa sobre la administración y control de los recursos que opera la Tesorería.
3. Se buscará acceder pasivos de largo plazo para asegurar liquidez aún en épocas adversas.
4. Activos líquidos. Se buscará mantener un balance equilibrado en la relación activos líquidos a activos totales.
5. Liquidez adicional. Se buscará mantener un inventario de activos con alta liquidez para asegurar la disponibilidad inmediata de recursos.
6. Precios de transferencia. Será facultad exclusiva de la Tesorería el determinar y proponer al Comité de Políticas de Riesgo el precio de transferencia de los activos y pasivos.

Fuentes de financiamiento/Tesorería Internacional

Las fuentes de financiamiento de la Tesorería Internacional, se deben clasificar mensualmente en un reporte donde se muestren las fuentes de fondeo disponibles, su uso y concentración:

1. Público:
 - Cuentas de cheques (vía la red de sucursales y corporativos).
 2. Mercado:
 - Papel comercial.
 - Cross Currency Swaps.
 - Créditos Sindicados.
 - Bursatilizaciones.
 - Certificados de depósito.
 3. Bancos nacionales y Fondos de Fomento:
 - Bancos nacionales.
 - Fondos.
 4. Bancos corresponsales:
 - Bancos extranjeros.
 5. Líneas de crédito disponibles: (no dispuestas)
 - Papel comercial.
 - Bancos corresponsales.
- a. A través de diversos programas de financiamiento de largo plazo se estudiarán, analizarán e implantarán programas que permitan consolidar el perfil de la deuda.
 - b. Enviaré en forma simultánea los resultados de los cálculos del coeficiente de liquidez a las autoridades y a la Dirección de Control de Riesgos para su monitoreo.
 - c. La Tesorería Internacional revisará en forma diaria el cumplimiento a los límites del coeficiente de liquidez establecidos por el Comité de Políticas de Riesgo y por las autoridades.
 - d. La Tesorería Internacional en coordinación con la Dirección de Control de Riesgos llevarán a cabo el monitoreo de los resultados de los cálculos diarios elaborados por la Tesorería Internacional, acerca del coeficiente de liquidez.

IMPUESTOS CAUSADOS Y DIFERIDOS

Concepto	Al 31 de diciembre de 2011
ISR	2,619
PTU	472
IMPAC	0
Actualización impuestos causado	0
ISR y PTU diferido	933
Actualización impuestos diferido	0
Total	\$4,024

Millones de pesos.

Diferencias temporales activas	ISR	PTU	Neto
Perdidas Fiscales	554	0	554
Provisiones para posibles pérdidas de créditos	215	0	215
Perdidas fiscales de Uniteller y Banorte USA	4	0	4
Impuesto Estatal sobre activos diferidos	9	0	9
Provisiones no deducibles e ing. acumulables	706	97	803
Exceso del valor cont. sobre el fiscal del bienes adjudicados y activo fijo	396	66	462
PTU disminuable	139	45	184
Exceso de reservas preventivas para riesgos crediticios sobre límite fiscal	1,198	375	1,573
Comisiones cobradas por anticipado	110	31	141
Otras partidas	33	0	33
Total activo	\$3,364	\$614	\$3,978

Diferencias temporales pasivas	ISR	PTU	Neto
Perdidas Fiscales aplicadas	(86)	0	(86)
Gastos Proyectos capitalizables	(329)	(110)	(439)
Exceso del valor contable sobre el fiscal por activos fijos y gastos anticipados	(3)	0	(3)
Aportación al fondo de pensiones	(778)	(270)	(1,048)
Adquisición de portafolios de cartera	(660)	(122)	(782)
Provisiones	(895)	(64)	(959)
Dividendos Federal Home Loan Bank	(2)	0	(2)
Activos Intangibles	(146)	0	(146)
Diferido derivado de la aplicación del método de la compra de IXE	(498)	0	(498)
Plusvalía no realizada de la reserva especial	(54)	0	(54)
Total pasivo	(\$3,451)	(\$566)	(\$4,017)

Activo (pasivo) neto acumulado	(\$87)	\$48	(\$39)
---------------------------------------	---------------	-------------	---------------

Millones de pesos.

Banorte reconoce el efecto de los impuestos diferidos determinado bajo el método de activos y pasivos, de acuerdo con lo establecido en la NIF D-4 "Tratamiento contable del impuesto sobre la renta, del impuesto al activo y participación de los trabajadores en la utilidad", y lo señalado en la INIF-8 "efectos del Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU)", a través de la comparación de los valores contables y fiscales de los mismos. De esta comparación surgen diferencias temporales a las que se les aplica la tasa fiscal correspondiente.

Por otra parte, la participación de los trabajadores en las utilidades se calcula tomando en consideración las diferencias temporales surgidas en el año, a las que se aplica la tasa fiscal correspondiente, las cuales se presume que van a originar un pasivo o un beneficio que se materializará en el futuro, así mismo se elaboraron proyecciones calculando el IETU y comparándolo con el ISR, determinando que Banorte y sus subsidiarias seguirían causando ISR, por lo que no realizó ajuste alguno al cálculo de impuestos diferidos.

El efecto neto de todas las partidas antes indicadas se presenta en el balance general dentro del activo bajo el rubro de "impuestos diferidos".

Los impuestos diferidos por cada subsidiaria al 31 de diciembre de 2011 son los siguientes:

Impuestos diferidos	Al 31 de diciembre de 2011
Banco Mercantil del Norte S.A.	65
Grupo Financiero Banorte S.A.B. de C.V.	(492)
Casa de Bolsa Banorte S.A. de C.V.	(102)
Almacenadora Banorte S.A. de C.V.	(5)
Seguros Banorte Generali S.A. de C.V.	128
Pensiones Banorte Generali S.A. de C.V.	(107)
IXE Banco S.A.	265
IXE Casa de Bolsa S.A. de C.V.	53
IXE Fondos S.A. de C.V.	2
IXE Automotriz S.A. de C.V.	27
IXE Soluciones S.A. de C.V.	36
Fincasa Hipotecaria S.A. de C.V.	91
Total	(\$39)

Millones de pesos.

CRÉDITOS O ADEUDOS FISCALES

Los créditos fiscales que a continuación se enumeran, se encuentran actualmente en litigio:

	Al 31 de diciembre de 2011
BANORTE	\$224
Impuesto al Valor Agregado no Acreditable del Ejercicio 2006	200
Cuotas IMSS, varios oficios	5
Cuotas INFONAVIT, varios oficios	19
AFORE BANORTE	\$23
Ejercicio 2003 (330-SAT-17738)	8
Ejercicio 2004 (330-SAT-VIII-6-11775)	15
CASA DE BOLSA	\$60
Ejercicio 2003 (oficio 900 06 05-2008-11006)	25
Ejercicio 2007 (oficio 900 06 05-2010-03968)	35
OPERADORA DE FONDOS BANORTE, S. A. DE C. V.	\$6
Ejercicio 2004 (oficio 900 06-02-2008-15698)	6
PENSIONES BANORTE GENERALI, S.A, DE C.V.	\$24
Ejercicio 2003 (oficio 900 06 01-2009-9512)	8
Ejercicio 2006 (oficio 900-06-02-02-00-2009-5083)	9
Ejercicio 2007 (oficio 900 06-05-2010-03908)	7
SEGUROS BANORTE GENERALI, S. A. DE C. V.	\$345
Ejercicio 2002 (oficio 900 06 01-2008-6558)	10
Ejercicio 2002 (oficio 900 06 01-2008-6557)	273
Ejercicio 2003 (oficio 900-06-01-2009-9518)	15
Ejercicio 2004 (oficio 900-06-01-2010-9212)	47

Millones de pesos

C) CONTROL INTERNO

En Grupo Financiero Banorte, reconocemos que el control interno es responsabilidad de cada uno de los miembros de la Institución y que, por lo tanto, está implícito en las labores diarias de cada colaborador, por lo que permanentemente se difunde y promueve a todos los niveles dentro de la Institución.

El Sistema de Control Interno (SCI) en Grupo Financiero Banorte, S. A. B. de C.V., ha sido estructurado de acuerdo con los lineamientos establecidos por su Consejo de Administración y establece el marco general de control interno para las empresas que conforman GFNorte, así como el entorno dentro del cual se debe operar, con el objeto de proporcionar una seguridad razonable con respecto al cumplimiento de objetivos de efectividad y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, del cumplimiento de la regulación y del marco legal.

El SCI tiene como misión coadyuvar en el funcionamiento de un adecuado control interno en las operaciones y en la generación y registro de información. El sistema está conformado por varios elementos:

- A. Consejo de Administración con el apoyo del Consejo Asesor, Comité de Políticas de Riesgo, Comité de Dirección, Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, Comité de Recursos Humanos (Remuneraciones), y el Comité de Nominaciones
- B. Dirección General y las áreas que le apoyan, que son la Unidad de Administración Integral de Riesgos (UAIR), Jurídico y Contraloría, quienes son responsables de procurar que se mantengan niveles adecuados de control y riesgo en las operaciones del Grupo.
- C. Auditoría Interna, Auditoría Externa y Comisario (el Comisario aplica solamente para las subsidiarias de GFNorte) como estructuras de apoyo adicional para vigilar el funcionamiento del SCI y dar seguridad razonable sobre la confiabilidad de la información que se genera.
- D. El Grupo Directivo como principales responsables del aseguramiento del SCI de acuerdo a las funciones y responsabilidad que les fueron asignadas. Además de la promoción del cumplimiento de la regulación establecidas para la Institución y de las estrategias definidas por la Dirección General.
- E. Documentos que establecen los criterios generales de control que se deben seguir en la operación y registro de las transacciones, en el aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y tecnológicos; en el uso, seguridad, oportunidad y confiabilidad de la información; y en el debido cumplimiento de la normatividad externa e interna. Código de Conducta que norma el comportamiento que debe asumir todo consejero, funcionario o empleado del Grupo en la realización de sus actividades.
- F. Manuales de políticas y procedimientos que norman las operaciones de documentación, registro y liquidación que la Institución realiza y establecen los puntos de control que deben observarse, asegurando la segregación de funciones, la clara asignación de responsabilidades, el resguardo de la información y la prevención de actos ilícitos.

Durante 2011 se continuaron desarrollando actividades relacionadas con el fortalecimiento del ambiente de control, la evaluación y administración de riesgos, el establecimiento y monitoreo de los controles, y el aseguramiento de la calidad de la información; destacando las siguientes:

- A. El Consejo de Administración analizó y, a propuesta del CAPS, ratificó su autorización a los documentos básicos del SCI: Código de Conducta, Objetivos y Lineamientos de Control Interno y las Políticas Generales para el aprovechamiento de los Recursos Humanos y Recursos Materiales, de acuerdo a lo estipulado en la regulación externa.
- B. Las entidades que formaban parte de Grupo Financiero IXE avanzaron significativamente en la incorporación de los lineamientos del Sistema de Control Interno de Banorte, tanto los que se refieren a los órganos de Gobierno Corporativo, como los que aplican a las estructuras y sistemas de las áreas de Control.
- C. Los diferentes Comités del Gobierno Corporativo han contado con la información financiera, económica, contable y/o jurídica requerida según corresponda en cada caso, para la adecuada toma de decisiones.

- D. Se mantuvieron actualizados los manuales de políticas y procedimientos por cambios en la regulación externa, nuevos productos, cambios en los procesos de la Institución o mejoras en los controles internos. Adicionalmente, se mantuvo el seguimiento a las acciones de mejora respecto a las observaciones que realizan los diferentes integrantes del SCI.
- E. Se atendieron los requerimientos de las Autoridades Supervisoras y se cumplió con la entrega oportuna de la información requerida por la regulación externa.
- F. Se monitorean los diferentes procesos de negocio y apoyo que conforman la operación en GF Banorte a través de los Contralores de Procesos y Gestión, informando periódicamente sobre el cumplimiento y en su caso identificación de áreas de oportunidad para su oportuna remediación.

II. PRINCIPALES TRANSACCIONES Y EXPOSICIONES INTRAGRUPO

OPERACIONES CON PERSONAS RELACIONADAS Y CONFLICTO DE INTERESES

En GFNorte, el monto de la cartera operada con personas físicas y morales relacionadas no sobrepasa el límite establecido del 50% de la parte básica del capital neto.

	GFNorte		
	Dic-11	Dic-10	Dic-09
Cartera Art. 73	\$12,732	\$8,772	\$7,362
Cartera Art. 73 / 50% del Capital Básico	59.8%	47.1%	46.2%

Al **31 de diciembre de 2011**, el total de la cartera de créditos relacionados bajo el artículo 73 de la Ley de Instituciones de Crédito, es de \$12,732 millones de pesos (incluyendo \$566 millones de pesos de cartas de crédito (CC), los cuales se encuentran registrados en cuentas de orden), representando el 4.2% del total de la cartera de crédito (excluyendo del total de cartera los saldos correspondientes a CC y Apoyos a Deudores de Vivienda del Gobierno Federal). Del monto total de créditos relacionados, \$4,723 millones de pesos fueron créditos otorgados a clientes vinculados con miembros del Consejo de Administración, \$1,085 millones de pesos a clientes vinculados con accionistas y \$6,924 millones de pesos vinculados con empresas relacionadas con GFNorte.

Los créditos relacionados han sido otorgados en condiciones de mercado y calificados de acuerdo con las políticas, procedimientos y sistemas de calificación aplicables al resto de la cartera de crédito de GFNorte sobre la base de las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito en materia de calificación de cartera crediticia emitidas por la CNBV y la metodología interna autorizada por la CNBV, para calificar al deudor en la cartera de crédito comercial. El 100% de los créditos relacionados están calificados con categoría "A" y la gran mayoría de estos créditos son clasificados en cartera comercial.

De conformidad con el artículo 73 de la Ley de Instituciones de Crédito, el saldo de la cartera de crédito de GFNorte para personas físicas y morales relacionadas al cierre de diciembre de 2011 se encuentra al 59.8% del límite establecido por Banco de México, el cual equivale al 50% de la parte básica del capital neto.

Al **31 de diciembre de 2010**, el total de la cartera de créditos relacionados bajo el artículo 73 de la Ley de Instituciones de Crédito, fue de \$8,772 millones de pesos (incluyendo \$948 millones de pesos de cartas de crédito (CC), los cuales se encuentran registrados en cuentas de orden), representando el 3.5% del total de la cartera de crédito (excluyendo del total de cartera los saldos correspondientes a CC y Apoyos a Deudores de Vivienda del Gobierno Federal). Del monto total de créditos relacionados, \$2,430 millones de pesos fueron créditos otorgados a clientes vinculados con miembros del Consejo de Administración, \$1,827 millones de pesos a clientes vinculados con accionistas y \$4,515 millones de pesos vinculados con empresas relacionadas con GFNorte.

Los créditos relacionados fueron otorgados en condiciones de mercado y calificados de acuerdo con las políticas, procedimientos y sistemas de calificación aplicables al resto de la cartera de crédito de GFNorte sobre la base de las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito en materia de calificación de cartera crediticia emitidas por la CNBV y la metodología interna autorizada por la CNBV, para calificar al deudor en la cartera de crédito comercial. El 97% de los créditos relacionados estaban calificados con categoría "A" y la gran mayoría de estos créditos eran clasificados en cartera comercial.

De conformidad con el artículo 73 de la Ley de Instituciones de Crédito, el saldo de la cartera de crédito de GFNorte para personas físicas y morales relacionadas al cierre de diciembre de 2010 se encontraban al 47.1% del límite establecido por Banco de México, el cual equivale al 50% de la parte básica del capital neto.

III. CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración de Grupo Financiero Banorte, S.A.B. de C.V., está integrado por 15 Consejeros Propietarios y en su caso, por sus respectivos suplentes, de los cuales 8 (53.33%) son independientes. Los Consejeros Suplentes sólo pueden suplir, en caso de una vacante temporal, a sus respectivos propietarios, en el entendido de que los Consejeros Suplentes de los Consejeros Independientes tienen este mismo carácter. El Presidente Vitalicio no cuenta con Suplente.

Frecuencia de las sesiones: El Consejo sesiona trimestralmente y en casos extraordinarios a petición del Presidente del Consejo, del 25% de los Consejeros Propietarios, o de los Presidentes de los Comités de Prácticas Societarias y de Auditoría.

Quórum: 51% de los Consejeros debiendo estar siempre por lo menos uno independiente.

- Todos los miembros propietarios del Consejo tienen voz y voto en las sesiones.
- Ante la ausencia de un miembro propietario, será el suplente de éste quien tenga derecho a voto y su presencia se considerará como parte del quórum requerido.
- Cuando esté presente el miembro propietario, el suplente no tendrá derecho de voto y su presencia no se considerará como parte del quórum requerido.
- Las decisiones se adoptarán por mayoría de votos de los presentes.

El Consejo de Administración nombrado para el ejercicio social de 2011 por la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas y la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 29 de abril y 21 de julio, ambas del 2011, está integrado por los siguientes miembros:

NOMBRE	CARGO	INICIO EN LA EMPRESA	ANTECEDENTES PROFESIONALES
Don Roberto González Barrera	Presidente Vitalicio	Octubre de 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del Consejo de Administración de Grupo Maseca. • Presidente del Consejo de Administración de Banco Mercantil del Norte, SA.
Don Guillermo Ortiz Martínez	Presidente del Consejo de Administración	Febrero del 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del Consejo de Administración de Banco Mercantil del Norte, S. A. • Guillermo Ortiz y Asociados, S. C. Consultoría. • Gobernador del Banco de México y Secretario de Hacienda y Crédito Público.
Doña Bertha González Moreno	Propietario Patrimonial	Abril de 1999	<ul style="list-style-type: none"> • Directora Honoraria Vitalicia del Patronato Cerralvo, A. B. P.
Don David Villarreal Montemayor	Propietario Patrimonial	Octubre de 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Dueño de Artefactos Laminados, S. A.
Don Francisco Alcalá de León	Propietario Independiente	Abril de 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente de Frajal Consultores, S. C.
Don Manuel Saba Ades	Propietario Patrimonial	Julio del 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del Consejo de Administración de Grupo Casa Saba, S.A.B. de C.V.
Don Herminio Blanco Mendoza	Propietario Independiente	Abril del 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente y Director General de Soluciones Estratégicas. • Miembro del Consejo del Banco Latinoamericano de Exportaciones, Bladex. • Miembro del Consejo de Administración de Cydsa, S.A. • Asesor del Sr. Lakshimi Mittal

			(Presidente del Consejo y CEO de Mittal Steel). • Secretario de Comercio y Fomento Industrial
Don Everardo Elizondo Almaguer	Propietario Independiente	Abril del 2010	• Catedrático de Microeconomía del ITESM. EGAP • Subgobernador del Banco de México.
Doña Patricia Armendáriz	Propietario Independiente	Abril del 2009	• Directora General de Credipyme, S.A. de C.V. • Presidente de Consultoría Internacional.
Don Armando Garza Sada	Propietario Independiente	Julio del 2011	• Presidente del Consejo de Administración del Grupo Alfa, S.A.B. de C.V. • Director de Desarrollo de Alfa, S.A.B. de C.V.
Don Héctor Reyes Retana	Propietario Independiente	Julio del 2011	• Consejero Independiente de Consupago, S.A. de C.V.: • Consejero Independiente de Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, S.N.C. • Consultor de Creación de Proméxico • Director General Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
Don Juan Carlos Braniff Hierro	Propietario Independiente	Julio del 2011	• Presidente y Director General de Capital Inmobiliario.
Don Eduardo Livas Cantú	Propietario Independiente	Abril de 1999	• Asesor Independiente.
Don Enrique Castillo Sánchez Mejorada	Propietario Relacionado	Julio del 2011	• Director General de Banca Mayorista Banco Mercantil del Norte • Director General de Banca Mayorista Ixe Grupo Financiero, S.A. • Presidente del Consejo de Administración de Ixe Grupo Financiero.
Don Alejandro Valenzuela del Río	Propietario Relacionado	Octubre del 2007	• Director General de Grupo Financiero Banorte S. A. B. de C. V. • Director General de Relaciones Institucionales de Grupo Financiero Banorte, S. A. B. de C. V. • Director General de Tesorería y Relaciones con Inversionistas de Grupo Financiero, S. A. B. de C. V.
Don Roberto González Moreno	Suplente Patrimonial	Abril del 2004	• Presidente y Director General de Corporación Noble, S. A. de C. V.
Don Juan Antonio González Moreno	Suplente Patrimonial	Abril del 2004	• Director General Gruma (División Asia) • Director de Proyectos Especiales de Mission Food (Grupo Maseca).
Don José G. Garza Montemayor	Suplente Patrimonial	Octubre de 1993	• Director General de Productos Laminados de Monterrey, S. A. de C.V.
Don Alberto Saba Ades	Suplente Patrimonial	Julio del 2011	• Vicepresidente del Consejo de Administración de Grupo Saba, S.A.B. de C.V. • Director General de Grupo Xtra, S.A. de C.V.

Don Isaac Becker Kabacnik	Suplente Independiente	Abril del 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente de Becker e Hijos, S.A. de C.V. y de Becktel, S.A. de C.V.
Don Manuel Aznar Nicolin	Suplente Independiente	Marzo del 2007	<ul style="list-style-type: none"> • Socio del Despacho Kuri Breña, Sánchez Ugarte y Aznar, S.C.
Don Javier Martínez Ábrego	Suplente Independiente	Octubre de 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente del Consejo de Administración de Motocicletas y Equipos, S.A. de C.V.
Don Carlos Chavarría Garza	Suplente Independiente	Abril del 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Director General Corporativo de Grupo Transregio, S.A.
Don Ramón A. Leal Chapa	Suplente Independiente	Julio del 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Director de Finanzas Alfa Corporativo • Director de Planeación Vitro
Don Julio César Méndez Rubio	Suplente Independiente	Julio del 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Director General de Soluciones Especializadas Confianza, S.A. DE C.V., Sofom E.N.R. • Director General Adjunto de Crédito Banco Nacional de Comercio Exterior
Don Guillermo Mascareñas Mllmo	Suplente Independiente	Julio del 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Director Asociado Alpha Patrimonial, S.A. de C.V.
Don Alfredo Livas Cantú	Suplente Independiente	Octubre de 1993	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente de Praxis Financiera, S.C.
Don Javier Molinar Horcasitas	Suplente Relacionado	Julio del 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Director General Oficina de Integración Banco Mercantil del Norte, S.A. • Director General, Ixe Grupo Financiero, S.A. • Director General, Ixe Banco, S.A.
Don José Marcos Ramírez Miguel	Suplente Relacionado	Julio del 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Director General Banca Mayorista Banco Mercantil del Norte, S.A. • Director General de Banca Mayorista Grupo Financiero Santander

IV. COMPENSACIONES Y PRESTACIONES

El importe acumulado de compensaciones y prestaciones percibido durante el año 2011 por las personas que integran los principales funcionarios de GFNorte ascendió aproximadamente a \$220.3 millones de pesos.

Las compensaciones y prestaciones son las siguientes:

- **Compensación fija:** Sueldo.
- **Plan de Bono Anual 2011:**

El esquema para las áreas de negocio contempla la evaluación del cumplimiento presupuestal de la utilidad directa de su unidad, así como la evaluación del desempeño individual a través del cumplimiento de las metas y objetivos de cada participante. Adicionalmente se aplica una evaluación del riesgo operativo a través de revisiones periódicas del área de Auditoría, con la cual se ajusta el bono.

Para el personal elegible de las áreas de staff se evalúa el cumplimiento presupuestal de la utilidad institucional y el desempeño individual a través del cumplimiento de las metas y objetivos de cada participante.

Para el personal ejecutivo (nivel Subdirector y Gerente) de las áreas de negocio, el bono meta anual con cumplimiento al 100% es de 5.2 meses de sueldo, mientras que para el personal elegible (nivel Subdirector y Gerente) de las áreas de staff es de 4.4 meses de sueldo. Para el personal ejecutivo (nivel Director) de las áreas de negocio el bono meta anual con cumplimiento al 100% es de 5.8 meses de sueldo, mientras que para el personal elegible (nivel Director) de las áreas de staff es de 4.7 meses de sueldo.

- **Plan de Incentivos a Largo Plazo para Banorte:**

Opciones de acciones:

El esquema de incentivos a largo plazo consiste en asignar a los Directivos designados por el Comité de Asignaciones un paquete accionario a través de un fideicomiso, teniendo derecho al 100% en un plazo de 3 años. Los participantes tendrán el derecho a ejercer una tercera parte del paquete cada año, comprando las acciones al precio original con que se adquirieron por el fideicomiso, sin que pase de 6 años, ya que en ese plazo se pierde el derecho a las acciones.

La ganancia para el ejecutivo será el diferencial entre el precio de asignación inicial de la acción contra el precio al momento de ejercerla.

Actualmente están vigentes las acciones otorgadas con fecha de septiembre 2007.

Acciones restringidas:

El esquema de incentivos a largo plazo mediante esta modalidad consiste en asignar a los Directivos designados por el Comité de Asignaciones un paquete accionario a través de un fideicomiso, teniendo derecho al 100% en un plazo de 2 ó 3 años, dependiendo de lo estipulado al momento de asignarlas. Los participantes tendrán el derecho a ejercer una parcialidad del paquete cada año (siendo del mismo monto cada uno), recibiendo un bono para comprar las acciones al precio de asignación, estos contratos se realizan en las fechas establecidas por lo que su vigencia también es de 2 ó 3 años según corresponda la instrucción de asignación.

Actualmente están vigentes las acciones otorgadas con fecha de julio 2009.

PARA BANORTE

- **Vacaciones:** De 10 a 30 días hábiles según la antigüedad.
- **Aguinaldo:** El equivalente a 42 días de sueldo.
- **Fondo de Ahorro:** La empresa aporta una cantidad igual al ahorro del empleado, siendo lo máximo el 13% del sueldo mensual con los topes legales en atención a lo establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- **Servicio Médico:** Banorte otorga servicios médicos a través de Instituciones especializadas reconocidas, obteniendo eficiencias en servicio y costo.
- **Seguro de Vida:** En caso de fallecimiento o incapacidad total, se otorga un seguro de vida cuya suma asegurada asciende a 36 meses de sueldo. En caso de muerte accidental comprobada por la aseguradora, la indemnización sería doble.
- **Pensión y Jubilación:** La institución cuenta con dos tipos de planes, uno de beneficio definido (Tradicional y Especial) y otro de contribución definida (Asegura Tu Futuro).

Asegura Tu Futuro: Instituido a partir del 1 de enero de 2001. Es un plan de contribución definida, el cual es un porcentaje de ahorro individual que el empleado y GFNorte realiza para constituir el fondo para el retiro de cada empleado hasta la fecha de la terminación de la relación laboral. Este plan parte de una "aportación inicial individual" (sólo para los empleados que ingresaron antes del 1 de enero de 2001) que son los beneficios de pensión por servicios pasados acumulados a la fecha. La aportación máxima mensual es del 10% del sueldo bruto nominal (5% del empleado y 5% de la empresa).

PARA IXE

- **Vacaciones:** De 12 días hábiles los primeros 4 años, a partir del 5 aplica la tabla de la LFT
- **Aguinaldo:** El equivalente a 30 días de sueldo.
- **Fondo de Ahorro:** La empresa aporta una cantidad igual al ahorro del empleado, siendo lo máximo el 13% del sueldo mensual con los topes legales en atención a lo establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- **Servicio Médico:** IXE otorga cobertura médica mediante la administración de una póliza de Gastos Médicos Mayores.
- **Seguro de Vida:** En caso de fallecimiento o incapacidad total, se otorga un seguro de vida cuya suma asegurada asciende a 37 meses de sueldo. En caso de muerte accidental comprobada por la aseguradora, la indemnización sería doble.
- **Pensión y Jubilación:** La institución cuenta un plan de privado de retiro de contribución definida (Ixe Construye).

Ixe Construye: Es un plan de contribución definida, el cual es un porcentaje de ahorro individual que el empleado e IXE realiza para constituir el fondo para el retiro de cada empleado hasta la fecha de la terminación de la relación laboral. Este plan parte de una "aportación inicial individual" que son los beneficios de pensión por servicios pasados acumulados a la fecha. La aportación máxima mensual es del 10.33% del sueldo bruto nominal (5% del empleado y 5.33% de la empresa).

El importe total acumulado por GFNorte, para planes de pensiones, retiro o similares, para sus principales funcionarios asciende a \$48.7 millones de pesos.

V. PERSONAS RESPONSABLES

Los suscritos manifestamos bajo protesta de decir verdad que, en el ámbito de nuestras respectivas funciones, preparamos la información relativa al Grupo Financiero contenida en el presente reporte anual, la cual, a nuestro leal saber y entender, refleja razonablemente su situación.

Dr. Alejandro Valenzuela del Río
Director General de Grupo Financiero Banorte, S. A. B. de C. V.

Ing. Rafael Arana de la Garza
Director General de Planeación y Finanzas

Lic. Jorge Eduardo Vega Camargo
Director Ejecutivo de Contraloría

Lic. Benjamín Vidargas Rojas
Director General de Auditoría Interna

C. P. C. Nora Elia Cantú Suárez
Directora General Adjunta de Contabilidad y Fiscal

VI. ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS DICTAMINADOS

Los Estados Financieros Básicos Dictaminados se encuentran disponibles en el portal de Banorte (www.banorte.com) en el apartado de Relaciones con Inversionistas / Estados Financieros / Información Dictaminada 2011.

Este reporte se encuentra disponible en el portal de Banorte (www.banorte.com) en el apartado de Relaciones con Inversionistas / Información Financiera / Informes Anuales / Reporte Anual 2011 CNBV.