

ESTIMADOS COLEGAS ACCIONISTAS:

Durante poco más de un año, he tenido el honor de dirigir a Citi a través de una de las circunstancias más desafiantes de su larga historia. Estoy muy consciente de la responsabilidad que ustedes, nuestros propietarios, han conferido a mí y al equipo directivo de Citi, y puedo asegurarles que hemos asumido el compromiso de reestablecer la rentabilidad de Citi lo más rápidamente posible.

Reconozco la extraordinaria pérdida de valor que usted y sus colegas accionistas de Citi han sufrido durante los últimos meses. Mi compromiso con ustedes es el de restaurar dicho valor, con toda la energía y sentido de urgencia que estos momentos exigen.

Me siento igualmente consternado por las enormes presiones financieras que afectan a los propietarios de viviendas y a los consumidores. Son demasiadas las personas trabajadoras que se encuentran en dificultades financieras que nunca creyeron posible. En Citi, estamos comprometidos a ayudar a quienes enfrentan necesidades urgentes, así como a participar en las reformas del sector que hagan posible que el sistema financiero recupere su fortaleza y solidez.

También estoy consciente de la inversión hecha en Citi por el gobierno de Estados Unidos y los contribuyentes estadounidenses. Nuestro compromiso con ellos consiste en trabajar conjuntamente con la Administración y con nuestras entidades regulatorias para hacer frente a las prioridades económicas del país, y hacer todo lo que esté a nuestro alcance para acelerar la recuperación de nuestros mercados.

Hoy más que nunca, estamos comprometidos a ayudar a nuestros clientes a navegar por estos mercados. Aun ante estas condiciones de extrema incertidumbre, el objetivo cotidiano de Citi es impulsar el éxito de nuestros clientes.

Por último, también estamos comprometidos con la creación de una compañía sólida, donde los empleados – los integrantes de Citi – continúen teniendo oportunidades de aprender, así como los recursos necesarios para impulsar su desempeño. Nuestros equipos están trabajando al unísono para garantizar que el viraje, que todos ansiamos, ocurra rápidamente.

Cumplir con todos estos compromisos sería una tarea ambiciosa hasta en los mejores tiempos. Sin embargo, la historia nos enseña que Citi muestra su mejor cara cuando las circunstancias requieren de visión, innovación y acción decisiva. No me hago ilusiones con respecto al impacto de estos intensos descalabros financieros. Pero, no tengo duda de que, con un trabajo arduo y sostenido, Citi volverá a estar en su mejor forma en estos difíciles tiempos y en el futuro..

REEQUILIBRIO MUNDIAL

Las condiciones del 2008 fueron considerablemente más difíciles de lo esperado. Cuatro ciclos económicos clave (vivienda, productos básicos - *commodities*, fortalecimiento institucional y consumo personal) tenían que reequilibrarse antes de que los mercados financieros mundiales pudieran estabilizarse. El resultado ha sido una perturbación económica mundial sin precedentes y graves retos al sector de los servicios financieros. Lamentablemente, el peso del reequilibrio ha caído con más fuerza sobre los propietarios de viviendas, los consumidores y los inversionistas individuales.

Los gobiernos de todo el mundo han respondido a esta presión adoptando medidas decisivas destinadas a garantizar la disponibilidad de fondos y capital para los bancos. A principios del 2009, el sector financiero, los legisladores y la economía se encontraban vinculados de forma inextricable. El camino para restaurar la solidez económica, tanto a nivel mundial como nacional, es el mismo que restaurará la rentabilidad al sector bancario. Reconocemos que el éxito depende de que todos trabajemos unidos.

TOMAR MEDIDAS PARA RESTAURAR LA CONFIANZA

La confianza depositada por los inversionistas en las instituciones financieras se vio afectada a medida que la economía empeoraba considerablemente durante el cuarto trimestre de 2008. Nosotros participamos en el Programa de Compra Voluntaria de Capital (Troubled Asset Relief Program – TARP) del gobierno, que fue diseñado para proporcionar más capital a los bancos en vista de dichos acontecimientos. En el mes de noviembre, Citi recibió una inversión adicional de parte del gobierno estadounidense y compró un seguro contra US\$301 mil millones de activos. Estos programas fueron diseñados para abordar el problema de la falta de confianza. Las declaraciones de respaldo por parte del Departamento del Tesoro de EE. UU., así como de otras entidades regulatorias, han reforzado dicho esfuerzo.

La oferta de canje que anunciamos en el mes de febrero de 2009 fue estructurada para dar como resultado la conversión hacia acciones comunes de una porción de la inversión en acciones preferentes por parte del gobierno de EE. UU. bajo TARP, así como una porción de nuestras acciones preferentes privadas. Dicha oferta de canje fue diseñada para fortalecer nuestro capital tangible común y aumentar la confianza en nuestra solidez financiera. No obstante, ésta fue una decisión muy difícil ya que la misma implicaba elegir entre la dilución para los accionistas comunes o el fortalecimiento de nuestra base de capital, desde la cual servir a nuestros clientes y hacer crecer nuestro negocio de forma confiable. En última instancia, la elección que hicimos será en el mejor interés a largo plazo de nuestros accionistas.

PONER LOS FONDOS DEL PROGRAMA TARP EN FUNCIONAMIENTO

Nos tomamos muy en serio la responsabilidad de hacer que los fondos del programa TARP se destinen para ayudar a nuestros clientes y a sus

comunidades durante este difícil período. Estamos empleando el capital que recibimos a través de TARP para aumentar el financiamiento a aquellos deudores que lo necesitan. Estamos comprometidos a generar un retorno excepcional para todo el capital de las partes interesadas, y hemos proporcionado información trimestral, y seguiremos haciéndolo, acerca de nuestras actividades. También estamos muy conscientes de la responsabilidad que hemos asumido de hacer todo lo que esté a nuestro alcance para reactivar la economía y renovar la actividad productiva. Además, estamos trabajando con clientes individuales para ayudar a aliviar algunas de las presiones que están experimentando.

Mediante el uso de nuestras bases de datos y nuestro conocimiento del cliente, hemos podido identificar a aquellos clientes que corren el riesgo de morosidad, y ofrecerles la posibilidad de reestructurar sus préstamos *antes* de que lleguen a ser morosos o caigan en cartera vencida. El Programa de Citi de “Ayuda al Propietario de Vivienda” (Homeownership Assistance Program – CHAP) constituye un programa proactivo que contribuye a evitar la pérdida del hogar y protege la puntuación crediticia y el potencial para recibir préstamos en el futuro. A través de nuevos programas de ayuda, hemos ayudado a aproximadamente 440,000 propietarios de viviendas a enfrentar el declive. También nos complace respaldar el enfoque de la Administración con respecto a la modificación de las condiciones de los préstamos hipotecarios.

RESULTADOS FINANCIEROS DEL 2008

Reportamos una pérdida de US\$27.7 mil millones para el 2008. Este resultado inaceptable refleja el impacto de una economía debilitada y de una falta de liquidez del mercado sobre varios activos que formaron parte del declive. Como se dio a conocer previamente, nuestros resultados incluyeron US\$32 mil millones de pérdidas de ingresos, según los principios “mark-to-market”, sobre activos de nuestro negocio Securities and Banking. Además, al igual que todos los principales bancos, estamos experimentando elevadas pérdidas crediticias a medida que nuestros clientes enfrentan dificultades para amortizar sus préstamos. A medida que se ha deteriorado la calidad del crédito, hemos incrementado las reservas para cubrir las pérdidas por préstamos. Nuestros resultados para el 2008 reflejan una adición neta de US\$14.7 mil millones a nuestras reservas de pérdidas crediticias. Finalizamos el año con un total de reservas de pérdidas crediticias de US\$30 mil millones.

Nuestros resultados financieros de este año fueron sumamente decepcionantes. No obstante, más allá de estas pérdidas, nuestras franquicias principales presentan un buen desempeño y nuestros clientes continúan activos y vinculados a Citi en el mundo entero. Aprovecharemos esto para alcanzar nuestra prioridad número uno: reestablecer la rentabilidad de Citi.

PLAN DE TRES ETAPAS PARA RESTAURAR LA FORTALEZA

Tras haber sido nombrado CEO de Citi en diciembre de 2007, mi equipo

directivo y yo emprendimos una revisión integral de las operaciones de Citi. Encontramos una increíble franquicia mundial con importantes ventajas competitivas en muchos negocios. Descubrimos a algunos de los profesionales más talentosos de nuestro sector. Además, identificamos numerosas oportunidades de crecimiento.

No obstante, también heredamos muchos activos de alto riesgo que no eran esenciales para nuestro negocio principal. Encontramos que algunos de los recursos de Citi se asignaron a actividades que no generaban suficiente valor para nuestros clientes y que no generaban rendimientos adecuados, ajustados por riesgo, para los accionistas. Al mismo tiempo, descubrimos una estructura de costos demasiado grande, así como sistemas de tecnología de la información ineficientes que, en muchos casos, no podían conectarse unos con otros.

Ideamos un plan de para enfrentar todos estos problemas y, en el mes de mayo de 2008, trazamos un plan multianual para restaurar la fortaleza y colocar a la compañía en ruta hacia un futuro crecimiento en tres etapas: “*Get Fit, Restructure Citi and Maximize Citi*” (Ponerse en forma, Reestructurar a Citi y Maximizar a Citi).

Durante todo el año 2008, en medio de una contracción económica global y una crisis financiera mundial, nos hemos mantenido centrados en el segmento *Getting Fit* (Ponerse en forma). Hemos hecho y seguimos haciendo, progresos considerables en varias áreas: fortalecer el capital de Citi y su liquidez estructural; reducir el balance, los gastos y la plantilla de personal; y disminuir los riesgos en toda la organización.

- Recaudamos una considerable cantidad de capital de inversionistas privados, así como a través del programa TARP. Aumentamos nuestra razón de capital de “Tier 1” a aproximadamente 11.9% para finales de año, lo que convirtió al “Tier 1” de Citi entre los más altos del sector.
- Aumentamos nuestra liquidez estructural al 66% del total de activos durante el último trimestre del 2008.
- Redujimos nuestros activos, de un máximo de casi US\$2.4 billones, a aproximadamente US\$1.9 billones, y completamos 9 desinversiones.
- Durante el cuarto trimestre del 2008, redujimos nuestros gastos de operación “normales” en un 16% con respecto al cuarto trimestre de 2007, a \$12.8 mil millones.
- Tomamos medidas difíciles pero necesarias, para reducir la plantilla de personal y finalizamos el año con una plantilla de 323,000 empleados, una disminución en comparación con los 375,000 que teníamos anteriormente.
- Reorganizamos el área de operaciones y tecnología, así como otras funciones, con vistas a crear una organización más ágil, con una mayor responsabilidad por el desempeño.
- Además, incorporamos al liderazgo de Citi a algunas de las personas más

talentosas y experimentadas del sector.

Nuestra capacidad de lograr tanto en un período tan breve, en medio de las graves disrupciones del mercado, constituye una prueba fehaciente de la ardua labor y el nivel de concentración de mis colegas de Citi a nivel mundial. Nada de esto habría sido posible sin su extraordinaria perseverancia y profesionalismo.

REESTRUCTURAR A CITI

Hemos acelerado la segunda etapa de nuestro empeño por impulsar la creación de valor (Reestructurar a Citi), mediante un realineamiento de Citi en dos unidades operativas: Citicorp y Citi Holdings. Esta estructura destaca el valor de nuestra franquicia principal y refleja los rápidos y sorprendentes cambios en los mercados de financiamiento, los modelos operativos y las necesidades del cliente.

La nueva estructura simplifica a Citi, al tiempo que despeja el camino hacia la rentabilidad y la creación de valor.

En la nueva estructura, Citicorp es nuestro banco mundial para empresas y consumidores. Citicorp consiste del Global Institutional Bank, el cual incluye a Global Transaction Services, Corporate and Investment Bank, Citi Private Bank, y del Retail Bank. El Retail Bank comprende los servicios bancarios regionales de consumo y comerciales, así como las franquicias de tarjetas en el mundo entero. Aproximadamente, dos terceras partes del balance de Citicorp están respaldadas por depósitos. La empresa tiene activos de alto rendimiento cuyo riesgo es relativamente bajo, y opera en las áreas de más rápido crecimiento del mundo. Como entidad individual, considero que no existe una firma de servicios financieros más sólida que Citicorp.

Citi Holdings incluye algunos excelentes negocios que cuentan con sólidas posiciones en el mercado, pero que no son esenciales para nuestra principal estrategia operativa. Citi Holdings está formada por operaciones de corretaje y administración de activos; financiamiento al consumo, préstamos hipotecarios y tarjetas de crédito de marcas privadas; y una reserva de activos especiales. Aproximadamente, una tercera parte de nuestro personal trabaja para Citi Holdings, donde también se incluyen los US\$ 301 mil millones de activos cubiertos por nuestro acuerdo con el gobierno de EE. UU. para proteger contra pérdidas. Continuaremos administrando estos negocios y activos para asegurar que logremos maximizar su valor para nuestros accionistas, y estaremos al tanto de las disposiciones o combinaciones razonables que puedan surgir.

Con un menor riesgo, y un conjunto de negocios perfeccionado, esperamos que Citicorp sea un negocio de altos rendimientos y alto crecimiento. Con Citi Holdings, podremos ajustar nuestro enfoque en la administración de riesgos y la calidad crediticia. Además, una vez establecidos la estructura y el equipo gerencial correctos, podremos centrar nuestra atención en la tercera etapa de

nuestra estrategia de crecimiento: Maximizar a Citi.

EL 2009 Y EL FUTURO

La mejor forma de cumplir nuestros compromisos hacia los inversionistas, los clientes, los legisladores, los empleados y los ciudadanos es lograr que Citi vuelva a ser rentable lo más rápidamente posible. Como accionista de Citi, usted ha experimentado un año sumamente decepcionante y estoy consciente de que estamos tarde con respecto a reestablecer a la rentabilidad. Debe saber que estamos haciendo todo lo que está a nuestro alcance para acelerar dicho reestablecimiento.

Reconocemos que la rentabilidad del sector puede seguir viéndose afectada por la volatilidad del precio de los activos y el deterioro crediticio. No obstante, también consideramos que las políticas implementadas hasta la fecha están preparando las condiciones para la recuperación.

Comenzamos el 2009 con los impulsores de la rentabilidad en pleno funcionamiento. Nuestros fondos, capital de riesgo y niveles de ingresos subyacentes son sólidos. Se han reducido nuestros gastos y riesgos. Estamos tomando el control de aquello que está dentro de nuestro control. Aunque el 2009 probablemente continúe siendo un año difícil (especialmente en cuanto a los costos de los créditos), consideramos que, a medida que el panorama económico comience a recuperarse, como lo hará indudablemente, Citi estará bien posicionado para crear el tipo de valor para el accionista del que todos sabemos Citi es capaz, y que usted, por consiguiente, debe esperar.

CONCLUSIÓN

En semejantes tiempos tan difíciles, resulta conveniente evaluar todo lo verdaderamente valioso con respecto a Citi. Estoy convencido de que existen algunas verdades perdurables que soportarán la prueba de los años venideros.

La primera es que nuestra ventaja competitiva seguirá siendo nuestra presencia mundial, la cual es rica tanto en historia como en las relaciones con los clientes. En el mismo corazón de Citi se encuentra una franquicia irreemplazable, construida durante más de 200 años, con más de 200 millones de cuentas de clientes en más de 100 países. A través de esta red mundial única, posibilitamos que las personas se comuniquen entre sí y trabajen mancomunadamente en el mundo entero.

Segundo, continuaremos construyendo sobre nuestro formidable legado de innovación: innovación para garantizar que podamos satisfacer las necesidades de una población con una alta movilidad, que es cada vez más urbana e internacional en su perspectiva; innovación para ayudar a las personas y a las compañías a trabajar en equipo a través de distintas redes y husos horarios; innovación para facilitar nuevas formas de pensar acerca del dinero y el lugar que el mismo desempeña en la vida cotidiana y en los negocios.

Tercero, nos mantendremos decididos a construir una cultura de meritocracia, mediante la cual se reconozca el talento y se recompense con oportunidades, donde cada empleado tenga la posibilidad de alcanzar todo su potencial, y donde los mejores tengan un desempeño aún mejor.

Cuarto, continuaremos marcando la diferencia en las comunidades donde vivimos y trabajamos. En noviembre, 50,000 colegas de Citi y sus amigos se dieron cita en 550 ciudades del mundo, en un mismo día, para reparar escuelas, repartir comida y ayudar a las personas necesitadas. Con tantas personas que ahora se encuentran presionadas, Citi está más dedicado que nunca a mejorar a la sociedad y el medio ambiente en las comunidades donde trabajamos, mediante actividades filantrópicas, trabajo voluntario, participación en políticas públicas y las actividades de nuestro negocio principal.

Cada empleado de Citi está muy consciente de los desafíos que se avecinan. Todos conocemos a personas cuyas abrumadoras dificultades económicas no tienen precedente. Reafirmamos nuestro compromiso a los clientes, accionistas y empleados de Citi de crear soluciones que mitiguen el impacto de estos tiempos difíciles. Contando con el mejor equipo del sector, alcanzaremos el éxito.

Vikram Pandit
CEO, Citigroup Inc.