

## **EL NUEVO CITI: COMPROMISO, SOLIDEZ Y PROMESA**

### **Estimados colegas accionistas:**

Para Citigroup, el 2009 fue un año decisivo, financiera, estratégica y operativamente. En el transcurso de esos 12 meses, su Compañía realizó enormes avances. Para finales del año, ya se habían delineado los elementos distintivos de un “Nuevo Citi” fuerte, después de haber salido adelante de un período extremadamente difícil en la historia de la Compañía y del sistema financiero mundial.

Gracias al arduo trabajo, la perseverancia y el sacrificio de los empleados en todo Citi, considero que, en gran medida, hemos tenido éxito en atender los desafíos fundamentales que enfrentaba la Compañía cuando me convertí en el CEO, hace poco más de dos años. No obstante la turbulencia en la economía, nuestra gente ha logrado mantener constante un sólido desempeño en los ingresos. De hecho, generamos US\$91 mil millones en ingresos administrados, contra gastos de US\$48 mil millones en el 2009, al tiempo que también disminuimos nuestro apalancamiento del balance general a un coeficiente de 12 a 1, en comparación con el punto máximo de 19 a 1 alcanzado en el cuarto trimestre del 2007.

En la actualidad, Citi se apoya en una base firme, en camino de lograr nuestro objetivo de alcanzar una rentabilidad sostenida. Para lograr esta meta, lo que necesitamos ahora es un viraje positivo de la economía, con un nuevo ciclo de creación de empleos y generación de créditos. A largo plazo, sin embargo, el potencial de Citi no se limita sólo a una rentabilidad sostenida. Considero que las posibilidades son mucho más dinámicas para una institución única como la nuestra, con operaciones que abarcan más de 140 países y una historia de 198 años al servicio de nuestros clientes.

### **LOS RESULTADOS**

Citigroup reportó una pérdida neta de US\$1.6 mil millones para el año 2009. Los ingresos diluidos por acción registraron una pérdida de US\$0.80. Esta cifra es considerablemente menor a la pérdida sufrida en el 2008 por varios motivos, principalmente debido a marcas más bajas en cuanto a nuestros ingresos y una ganancia obtenida en la transacción que creó la alianza estratégica de Smith Barney.

Dentro de este panorama general, nuestros principales negocios -conocidos en su conjunto como Citicorp-, resultaron rentables, con un ingreso neto de US\$14.8 mil millones, en comparación con US\$6.2 mil millones en el 2008. Considero que este desempeño demuestra la solidez de los negocios que hemos identificado como el futuro de Citigroup. Citi Holdings, donde hemos colocado los negocios no esenciales y los activos susceptibles de venta, registró en el 2009 una pérdida de US\$8.2 mil millones, en comparación con US\$36 mil millones en el 2008.

Los resultados alcanzados en el 2009 subrayan la importancia de la sólida posición global de Citi, ya que aproximadamente el 50% de nuestros ingresos procedieron de mercados fuera de América del Norte. Nuestros negocios en esos mercados tuvieron, por lo general, un muy buen desempeño y, en su conjunto, los resultados de Citi muestran el impacto de una mejor administración de riesgos y una disciplina centrada en los intereses del cliente.

Por supuesto, no estamos en lo absoluto satisfechos con los resultados alcanzados por la Compañía en el 2009. Estamos conscientes de que aún nos queda mucho por hacer en beneficio de nuestros accionistas.

### **COMPROMISO CON FINANZAS RESPONSABLES**

Tal vez la evidencia más obvia del impulso positivo que hemos logrado sea el hecho de que comenzamos el 2009 fuertemente endeudados con el contribuyente de EE. UU., bajo el programa de rescate bancario Troubled Asset Relief Program, TARP, pero terminamos el año habiendo pagado dicha deuda y con un dividendo significativo para los contribuyentes. Aún tenemos una “deuda de gratitud” hacia los contribuyentes del país, que va mucho más allá del pago de los dólares del TARP. Aunque sabemos que muchos bancos, al igual que muchas compañías de otros sectores, recibieron fondos del gobierno de EE. UU., en Citi tomamos muy en serio, y de forma muy personal, el hecho de haber necesitado ayuda. Sentíamos la obligación, no sólo de pagar al gobierno lo más rápido posible, sino también de involucrarnos en un proceso de reforma financiera y recuperación.

Nos hemos comprometido con lo que hemos denominado “finanzas responsables”. Esto significa, en primer lugar, que velaremos por los verdaderos intereses de nuestros clientes, mejor que nadie. Si lo hacemos con éxito, estaremos generando valor real y sostenible para los accionistas. En segundo lugar, contribuiremos en forma significativa a la recuperación económica. En nuestra opinión, éstas son las mejores formas y las más profundas, de saldar la deuda que tenemos con los contribuyentes por el respaldo que hemos recibido.

El centro estratégico de nuestro compromiso con las finanzas responsables es que Citi será, ante todo, un banco. Nuestra misión esencial no es convertirnos en un supermercado financiero o en un “banco sombra”. Todo lo que hagamos y representemos surgirá de las funciones básicas de un verdadero banco: aceptar depósitos, dirigir el capital a los clientes, dar préstamos a los individuos, realizar transacciones en nombre de los clientes y apegarnos a los más altos estándares de confianza e integridad.

### **SÓLIDOS CIMIENTOS PARA EL CRECIMIENTO Y LA RENTABILIDAD**

En el 2009, el progreso de Citi se fundamentó en los pre-requisitos de una rentabilidad sólida y sostenida: solidez financiera, eficiencia operativa, claridad estratégica y el talento de clase mundial para crear y mantener estos aspectos fundamentales. Cada uno de ellos también resulta esencial para poner en práctica finanzas responsables.

#### **Solidez financiera**

Si bien Citi comenzó el año como una institución TARP que recibió una “ayuda financiera excepcional”, para finales del año nuestro capital y nuestra liquidez se encontraban entre los más sólidos del sector bancario. Saldamos la deuda con el programa TARP y salimos del acuerdo contra pérdidas con el gobierno de EE. UU. El capital *Tier 1 Common* aumentó en aproximadamente US\$82 mil millones, a más de US\$104 mil millones, con un índice del 9.6%, y tuvimos un índice de *Tier 1 Capital* del 11.7% – uno de los más altos en la industria. La liquidez estructural, a un nivel del 73%, nos mantiene en excelente forma. La reserva contra pérdidas crediticias se mantuvo en US\$36 mil millones, o un 6.1% de los préstamos. A nivel mundial, los depósitos crecieron un 8%, a US\$836 mil millones.

El otro componente esencial para revivir la solidez financiera de Citi ha sido una gran reducción en nuestra exposición al riesgo. Para finales del año, habíamos reducido en medio billón de dólares los activos en nuestro balance general, es decir, un 21% en comparación con los niveles máximos del tercer trimestre del 2007. Esto incluye una considerable disminución de nuestros activos más riesgosos durante esos años.

Las medidas que tomamos restauraron la solidez financiera de Citi y, por consiguiente, eran indispensables. Lamento profundamente que dichas medidas también generaron una dilución importante para nuestros accionistas.

Citi sigue comprometido en preservar nuestra considerable solidez financiera y en mantenerse como uno de los bancos más sólidos del mundo.

### **Eficiencia operativa**

Ya hemos reducido en un 21% el tamaño de la Compañía, medido por activos. Los esfuerzos por centralizar las funciones de operaciones y tecnología, así como otras funciones, contribuyeron a generar nuevas eficiencias y una rendición de cuentas más clara con respecto al desempeño. Estamos mejorando y creando la tecnología necesaria para respaldar a nuestros clientes en un mundo dinámico e innovador. En el 2009, también redujimos en US\$11 mil millones los gastos anuales (excluyendo el crédito mercantil registrado en el 2008). A lo largo de toda la Compañía, se han instituido rigurosos controles de costos, y el tamaño de nuestra empresa se ha ido reduciendo sistemáticamente mediante la venta de los activos no esenciales en Citi Holdings.

Además, hemos disminuido la fuerza laboral en aproximadamente 110,000 empleados desde su nivel más alto alcanzado en el 2007. Para mí, estas reducciones fueron algunas de las medidas más difíciles y personalmente más dolorosas que tuvimos que tomar. No obstante, las mismas fueron absolutamente necesarias, dado el estado tanto de la economía como de la Compañía.

### **Claridad estratégica**

Mientras enfrentábamos los desafíos para Citi en el 2008, determinamos que no podíamos mejorar significativamente nuestro desempeño o nuestra cultura, a menos de que afiláramos el enfoque estratégico de nuestros negocios. Nuestras prioridades de negocio no estaban bien definidas debido, en gran medida, a que estábamos presentes en numerosas y diversas operaciones. Por consiguiente, nos dimos a la tarea de analizar, de forma amplia y desapasionada, los negocios de Citi. Nada se consideró sagrado. Todo se sopesó contra un cuidadoso estudio de las tendencias que impulsarían el crecimiento económico en el futuro, incluyendo la globalización, los mercados emergentes, el perfil demográfico del consumidor, la dinámica del financiamiento y de la transferencia de riesgos, así como muchos otros elementos.

El resultado de dicho examen fue que realineamos los muchos y diversos negocios de la Compañía en dos segmentos operativos principales: Citicorp y Citi Holdings. Esta medida aclaró para nuestros empleados y todas las demás actores nuestras prioridades estratégicas para el futuro de Citigroup en Estados Unidos y alrededor del mundo.

En Citicorp colocamos a los negocios que resultan esenciales para nuestra estrategia y que ofrecen a nuestros accionistas el mayor potencial de rendimiento dentro de rangos de riesgo adecuados. Estos negocios son los siguientes:

- Global Transaction Services (Servicios Transaccionales Globales)
  - Treasury and Trade Solutions
  - Securities and Fund Services
- Securities and Banking (Valores y Banca)
  - Global Banking

- Global Markets
- Citi Private Bank
- Citi Capital Advisors
- Regional Consumer Banking (Banca de Consumo Regional)
  - Cuatro Bancas de Consumo Regionales en América del Norte, EMEA (Europa, Oriente Medio y África), América Latina y Asia, cada una de las cuales incluye banca al menudeo, banca comercial local y tarjetas de marca Citi

Estos negocios nos colocan directamente frente a los mercados y productos de alto crecimiento del mundo. Nuestra misión fundamental es ser *el* banco mundial para instituciones e individuos, así como distinguirnos por el servicio que brindamos a nuestros clientes. Les aportamos beneficios únicos a través de nuestra presencia mundial y nuestras soluciones innovadoras.

En Citi Holdings agrupamos aquellos activos y negocios que no son centrales para nuestra estrategia. Algunos de ellos tienen un valor significativo, por sí mismos. Algunos tienen marcas emblemáticas. Muchos son económicamente sensibles. Citi Holdings abarca los siguientes negocios:

- Brokerage and Asset Management, donde se incluye la alianza estratégica de Morgan Stanley Smith Barney
- Local Consumer Lending
  - En América del Norte se incluyen los préstamos hipotecarios residenciales y comerciales; préstamos para autos, estudiantiles y personales; y tarjetas de socios minoristas
  - A nivel internacional, donde se incluye la banca de consumo de Europa Occidental y otras franquicias de financiamiento al consumo en el resto del mundo
- Special Asset Pool, donde se incluyen los activos no esenciales, muchos de los cuales no son líquidos en los mercados actuales

Estamos administrando los negocios de Citi Holdings con vistas a controlar estrechamente sus riesgos y desinvertir en dichos bienes tan rápidamente como las condiciones del mercado y otros factores nos permitan maximizar su valor. Desde finales del 2007, hemos llevado a cabo más de 35 ventas. Nuestros activos más riesgosos, que están concentrados en Citi Holdings, ya se han reducido considerablemente, como señalé anteriormente, y continuarán disminuyendo. En total, durante los últimos dos años, los activos de Citi Holdings se han reducido en US\$351 mil millones, es decir, aproximadamente el 40%. Los recursos financieros obtenidos a partir de estas ventas están siendo reasignados a Citicorp.

Debo agregar que la reestructura de la Compañía para lograr claridad estratégica ha sido un importante medio para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia operativa, debido a que hemos agilizado la toma de decisiones con respecto a la administración de activos y pasivos, la asignación de capital y otras prioridades.

### **Talento de categoría mundial**

Indudablemente, todos nuestros logros tendrían muy poca importancia para el futuro de Citi si no contáramos con el personal y el equipo gerencial adecuado para ejecutar nuestros planes. El talento es la base de nuestra estrategia. En los poco más de dos años desde que me convertí en CEO, hemos renovado extensamente al equipo directivo de Citi y de sus negocios, no sólo en la cúspide, sino también a lo largo y ancho de toda nuestra organización.

Hemos tenido éxito en reclutar muchos de los mejores ejecutivos de nuestro sector. Por ejemplo, en administración de riesgos, renovamos completamente al equipo directivo, con un impresionante grupo de ejecutivos experimentados tanto de fuera como al interior de Citi. En nuestros negocios operativos, hemos hecho hincapié en el reclutamiento de personas que tengan la experiencia y pericia necesarias para ejecutar una estrategia que se distingue por nuestro agudo enfoque en el cliente, nuestra amplia red mundial e innovación constante. Nuestros líderes también cumplen con otro criterio esencial: se caracterizan por el trabajo en equipo y una perspectiva colegiada para trabajar. Ello constituye un factor esencial de la nueva cultura de Citi.

A nivel de la Junta de Administración, también se han hecho considerables aportaciones de nuevo talento, las cuales son importantes para nuestro posicionamiento en el futuro. Durante el 2009, siete nuevos directores no administrativos se sumaron a la Junta de Administración de Citi. Ellos aportan sus distinguidas trayectorias en servicios bancarios o financieros, así como otras experiencias relacionadas a las nuestras, que nos ayudarán a ejecutar nuestra estrategia.

En resumen, el 2009 fue un año en el que establecimos fuertes bases para Citi, con solidez financiera, nueva eficiencia operativa, claridad estratégica y un talento de categoría mundial.

## **ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA ESTRATEGIA DE CITI**

A medida que generamos valor para nuestros accionistas apoyándonos en esta sólida base, los elementos esenciales de nuestra estrategia son enfoque en el cliente, fortaleza global e innovación constante. Los tres elementos están entrelazados entre sí en nuestra estrategia, pero enfocarnos en el cliente constituye el eje dominante.

### **Enfoque en el cliente**

Todo lo que hacemos debe responder, ante todo, a los intereses de los clientes. Este es nuestro compromiso inamovible, y nuestros supervisores, a todos los niveles de la Compañía serán responsables de cumplirlo. Obviamente, el sistema financiero en su conjunto abandonó este enfoque en el cliente y las consecuencias a nivel mundial han sido muy graves.

Estamos concentrando nuestras operaciones y nuestra fuerza laboral directamente en la atención al cliente, de varias formas. Al nivel general, hemos reorganizado la Compañía de forma tal que nuestros productos, servicios e inversiones respondan a las necesidades de los clientes locales. Por ejemplo, en lugar de que los CEO de nuestros negocios operen globalmente a través de las regiones, hemos designado CEOs regionales en la mayoría de las áreas. También hemos subrayado la importancia de la inversión en los mercados locales y hemos adecuado nuestros productos a dichas áreas. En cuanto a nuestras prácticas de contratación, hemos priorizado más que nunca el reclutamiento de residentes locales. Por ejemplo, actualmente, en nuestra división de *Institutional Clients Group*, el 99% de nuestros empleados fuera de Estados Unidos ha sido contratado local o regionalmente.

### **Fortaleza global**

Estamos determinados a aprovechar a cabalidad la característica más distintiva de Citi que nuestra competencia no puede igualar: la solidez de nuestro posicionamiento global y nuestra red global. Durante casi 200 años, Citi ha estado creando una red internacional. Hoy, dicha red incluye una presencia *in situ* en aproximadamente 100 países y operaciones en más de 140. Esta es una de las razones por las que el 95% de las compañías *Fortune* 500 y el 85% de las empresas *Fortune* 1000 a nivel mundial son clientes nuestros. Citi está integrado en la vida económica y en las comunidades donde trabajamos, prestando servicios en mercados

desarrollados y emergentes del mundo entero. Ningún competidor cuenta con una presencia global que se aproxime a la nuestra, por lo que tenemos una clara ventaja, especialmente en vista de las principales tendencias que están, cada vez más, impulsando el crecimiento económico del mundo:

- *Estamos viendo un incremento de consumidores de clase media en los mercados emergentes. En el pasado, el consumidor de EE. UU. era, con creces, la principal fuente de generación de créditos y gastos en el mundo. Ahora, se ha producido un impresionante viraje hacia los consumidores de otras partes, y ellos serán un factor vital, junto con los consumidores de EE. UU., para la generación del siguiente ciclo de créditos y gastos que revivirá el crecimiento económico mundial. Por supuesto, las millones de personas que están llegando a la clase media también requerirán servicios bancarios cada vez más sofisticados y adecuados.*
- *Los Estados Unidos, y prácticamente todas las demás economías importantes, deben tener, más que nunca, saludables mercados de exportación. Ninguna nación desarrollada o emergente puede depender de la demanda interna para alcanzar un sólido crecimiento, como solía ocurrir en el pasado.*
- *Para competir, las compañías se están haciendo cada vez más multinacionales en sus operaciones y en su actividad de mercadeo. Esto requiere de capacidades bancarias internacionales, de primera clase.*
- *Todos nosotros, a nivel individual, estamos convirtiéndonos, en cierto sentido, en ciudadanos del mundo – en nuestros viajes, nuestra educación, comunicación, inversiones y en nuestros gastos. Las fuerzas sociales, políticas y económicas se están comprimiendo en un mundo cada vez más pequeño, en formas que son, a la vez, poderosamente creativas y peligrosamente frágiles. Todos nos vemos profundamente afectados por la complejidad e intensidad de este fenómeno.*

Citi, entre todas las instituciones bancarias, está especialmente calificado para hacer frente a los desafíos que conlleva para los clientes la globalización. Por ejemplo, nuestro negocio *Global Transaction Services* (GTS) brinda recursos sin paralelo en cuanto al financiamiento comercial, administración de efectivo, títulos valores y servicios de fondos, así como otras especialidades. Sus flujos de pagos mundiales son de una magnitud de hasta US\$9 billones diarios. Dentro de GTS, Citi continúa invirtiendo en la tecnología para su red mundial y sigue desarrollando soluciones innovadoras, incluyendo tarjetas comerciales pre-pagadas y nueva tecnología de servicios bancarios en línea, que van más allá de los tradicionales servicios de gestión e informes de transacciones. GTS también está ampliando su conjunto de programas de soluciones, llamado *Investor Services* (Servicios al inversionista), destinado al enorme mercado poco penetrado de tercerización de servicios operativos (*back office* y *middle office*) entre una amplia gama de inversionistas.

Nuestros negocios de *Securities & Banking* prestan servicios a clientes a través de la combinación de atributos que constituyen el rasgo distintivo de Citi: alcance mundial, experiencia local, gama de productos y especialización. Nuestra plataforma integral de operaciones bursátiles y distribución opera a través de mesas locales en 75 países, complementadas por una capacidad superior de creación de mercado y un servicio de originación considerado el mejor en su clase. Nuestro banco de inversiones asesoró muchas de las mayores transacciones en el 2009, clasificando como número tres en cuanto a volumen completo de Fusiones y Adquisiciones a nivel mundial. Nuestro enfoque en las necesidades del cliente nos ha hecho merecedores a reconocimientos como Mejor Banco Corporativo e Institucional Global, otorgado por la revista *Global Finance*, y nuestro compromiso de brindar a

los clientes capital intelectual, así como análisis independiente y detallado, nos permitió estar entre los cuatro primeros lugares en cada región geográfica de importancia, en la prestigiosa encuesta de investigación realizada por *Institutional Investor*.

Nuestro negocio *Citi Capital Advisors* fue reestructurado y simplificado en tres clases de activos y en general, todos los fondos han superado sus respectivos puntos de referencia. Nuestra plataforma de administración de patrimonio personalizada, *Citi Private Bank*, asesoró a más de un tercio de los millonarios del mundo, a través de 60 oficinas ubicadas en 31 países.

Aspiramos a cumplir la promesa de que “un cliente de Citi en cualquier parte, es un cliente de Citi en todas partes”. A través de nuestro favorable posicionamiento geográfico y nuestras capacidades en la tecnología virtual, no estamos muy lejos de alcanzar dicha meta.

### **Innovación constante**

Estar centrados en el cliente y ser mundialmente competitivos requiere de una atención obsesiva en la innovación. Aun durante el punto culminante de la crisis financiera, sabíamos que no podíamos permitirnos el lujo de abandonar esta prioridad y no lo hicimos. Ahora que contamos con fundamentos sólidos, estamos en condiciones de ampliar nuestra inversión en esta dimensión vital de nuestros negocios.

Son muchas las iniciativas que ilustran el liderazgo de Citi en cuanto a las innovaciones bancarias. Por ejemplo, en Japón, nuestras nuevas sucursales bancarias “*Ubiquity*” ofrecen un fascinante modelo de innovaciones de alta tecnología que los clientes en todas partes están comenzando a esperar de los ultramodernos servicios bancarios. A nivel mundial, esperamos desplegar una plataforma integrada de servicios bancarios y tarjetas que nos permitirá una visión de 360 grados de las necesidades de nuestros clientes y de sus relaciones con nosotros. Además, estamos desarrollando con éxito servicios bancarios móviles en la mayoría de los mercados. Y la plataforma GTS de alta tecnología, que abarca el mundo entero, apunta hacia una de las más importantes metas de innovación para nosotros: ser el “banco digital del futuro.”

En un mundo en cambio constante, nuestra dedicación a la práctica de finanzas responsables y a centrarnos en el cliente exige una innovación incansable. Es un imperativo empresarial y una dinámica básica de la cultura del Nuevo Citi. La fortaleza y el alcance de nuestra red mundial nos permiten replicar las innovaciones rápidamente alrededor del mundo. Podemos tomar un nuevo producto, servicio o tecnología en un país e integrarlo rápidamente en otros países.

Una exitosa innovación sumada a nuestro genuino enfoque en el cliente y nuestra exclusiva solidez mundial, conjuntamente con el excepcional talento que hemos reclutado o retenido a través de nuestra organización, son indicadores claros de un futuro brillante para Citi.

### **EL FUTURO**

Debe ser clara la gran promesa a largo plazo de Citigroup, ya que hemos avanzado considerablemente con respecto a todos los aspectos fundamentales, y debido a que nuestros negocios operativos en Citicorp han mantenido un buen impulso en los ingresos. Los elementos clave que afectan las ganancias a corto plazo no son de carácter interno, sino ambientales: el costo del crédito y la creación de empleos. Estos determinarán cuándo podremos alcanzar una rentabilidad sostenida.

Mientras tanto, confiamos en que podremos vencer cualquier desafío que se nos presente y mantener a Citi en condiciones idóneas para aprovechar el viraje de la economía. Consideramos que podemos hacerlo si nos concentramos en estas prioridades en el 2010:

- Conservar nuestros altos niveles de capital, liquidez y reservas
- Mitigar los costos de los créditos
- Sostener el ritmo de nuestros negocios operativos de Citicorp a partir de los sólidos desempeños logrados en el 2009
- Continuar la reducción de activos en Citi Holdings
- Invertir de forma estratégica en la innovación y en los negocios de Citicorp que impulsan el potencial de ingresos de Citi
- Desarrollar aún más nuestra ya destacada posición mundial, especialmente en los mercados emergentes
- Mantener y expandir el papel que desempeñamos como una fuerza constructiva en el mundo, participando en los debates de política pública y haciendo frente a los desafíos económicos y sociales. Todo esto no sólo es importante para nuestros intereses de negocio, sino que, intrínsecamente, es lo correcto.

## **CITI: UN VERDADERO CIUDADANO MUNDIAL**

### **El debate acerca de la reforma financiera**

Al desempeñar un papel constructivo en los debates acerca de política pública, el enfoque natural de Citi en estos momentos es la reforma financiera. Hemos dejado bien claro la necesidad de adoptar cambios que promuevan una seguridad sistémica en Estados Unidos y a nivel mundial. Continuaremos haciéndolo.

Considero que la reforma debe abarcar los puntos siguientes: cambios en la arquitectura de las entidades reguladoras, los cuales creen un terreno igualmente competitivo tanto para los bancos como para los “bancos sombra”; mucha más transparencia en las transacciones bursátiles, especialmente en los derivados extrabursátiles; normas de capital más altas para las instituciones que resulten importantes de forma sistémica; controles eficaces sobre los perfiles de riesgo de las empresas financieras; una clara autoridad para la resolución de instituciones problemáticas; y una mayor coordinación global. Como es natural, para alcanzar dichos objetivos debemos ser cautelosos de cuidar el rol absolutamente esencial que desempeña el sistema bancario en la formación de capital y el flujo de transacciones bursátiles a nivel mundial.

Nuestros cambios estratégicos y operativos llevados a cabo en Citi en los años 2008 y 2009, han sido consecuentes con la dirección en que dichos cambios deben llevar al mundo financiero. No sólo hemos reestructurado el control de riesgos, reducido las dimensiones de Citi y enfocado nuestros negocios directamente hacia los intereses del cliente, sino también hemos abandonado gran parte de nuestro propio negocio bursátil, el cual en la actualidad constituye menos del 2% de nuestros ingresos.

### **Superando los desafíos económicos y sociales**

En el mes de enero de este año, viajé a Haití tras el trágico terremoto que cimbró a ese país. Quería visitar a las familias de los cinco colegas de Citi que perdieron la vida, así como pasar tiempo con nuestra gente cuyas vidas habían quedado devastadas y repartir suministros médicos. Como todo aquél que haya presenciado los efectos de este desastre, me sentí profundamente conmovido por el sufrimiento humano presente en todas las áreas que visité.

Al mismo tiempo, me inspiró la valentía y determinación de nuestros colegas, quienes restauraron nuestras operaciones en Haití apenas 11 días después del terremoto. Nuestras instalaciones habían quedado prácticamente destruidas en su totalidad, pero nuestros colegas

dejaron bien claro que consideraban como una obligación el prestar servicios esenciales para la actividad de recuperación y para las vidas cotidianas del pueblo de Haití. Como resultado, superaron cada uno de los obstáculos y Citi reabrió sus puertas más rápidamente de lo que parecía posible.

A fin de cuentas, mi viaje fue un conmovedor recordatorio de lo importante que es para nosotros entender las responsabilidades especiales que Citi tiene por el sólo hecho de estar presentes en numerosos países, grandes y pequeños, ricos y pobres. Nos esforzamos por demostrar, de varias formas, ese sentido de responsabilidad.

Una de las prioridades más importantes que tuvimos el año pasado fue la de contribuir a la recuperación económica en Estados Unidos. Citi ha sido una de las instituciones más activas en ayudar a que las personas no pierdan sus casas. De hecho, desde el comienzo de la crisis hipotecaria en el 2007, hemos ayudado a 824,000 propietarios de viviendas en sus esfuerzos por evitar la ejecución de sus hipotecas cuyo valor total es de aproximadamente US\$98 mil millones. Además, Citi ha sido uno de los bancos que ha atendido al mayor número de prestatarios, en conformidad con el *Home Affordable Modification Program*, un programa que ayuda a modificar los términos de los préstamos hipotecarios. Actualmente, estamos ayudando a más de 1.6 millones de titulares de tarjetas de crédito a manejar sus deudas de tarjetas, mediante diversos programas de indulgencia de morosidad.

Citi también se ha comprometido a brindar a compañías pequeñas y medianas acceso al crédito que necesitan para expandirse y contratar a empleados. En el 2009, otorgamos más de US\$4.5 mil millones por concepto de créditos nuevos o renovaciones a empresas pequeñas y medianas. En la actualidad, Citi está trabajando con el Departamento del Tesoro de EE. UU. y con la Administración de Pequeños Negocios en varias iniciativas que se espera sean puestas en práctica en el 2010.

Durante el 2009, Citi otorgó US\$439 mil millones en créditos nuevos en Estados Unidos. Cuando estábamos bajo el programa TARP, asignamos fondos para ayudar a expandir el flujo de crédito a consumidores, comunidades y negocios de EE. UU., a través de varias iniciativas que estaban respaldadas por capital TARP. También fuimos el único banco en emitir informes regulares y detallados acerca de la forma en que estábamos utilizando el capital TARP.

Por otro lado, Citi aplica sus conocimientos empresariales y filantrópicos a algunos de los problemas más apremiantes de la humanidad. Por ejemplo, *Citi Microfinance* trabaja en todos los niveles de nuestros negocios, grupos de productos y áreas geográficas para servir a más de 100 redes de instituciones de microcrédito e inversionistas en más de 40 países. Uno de estos países es Bangladesh, donde Citi Dhaka ayudó a tramitar un préstamo sindicado por valor de US\$21.7 millones para BURO, una entidad sin fines de lucro que es una de las instituciones de microcrédito de más rápido crecimiento en Bangladesh. BURO presta servicios a más de 700,000 clientes, el 99% de los cuales son mujeres. El préstamo preparado por Citi, denominado en moneda nacional, respaldará la expansión del microcrédito a pequeños agricultores y marca la primera vez que un préstamo sindicado se ha estructurado para una institución de microcrédito con el único propósito de respaldar al sector agrícola de Bangladesh.

*Citi Foundation* invierte en organizaciones no gubernamentales dedicadas al crecimiento económico de hogares de bajos ingresos y busca las formas en que sus subvenciones puedan fomentar soluciones innovadoras y generar un impacto sostenible y medible. Entre los resultados clave que se buscan como consecuencia del otorgamiento de donativos, se encuentran los siguientes: aumentar el número de microempresarios, hacer crecer los

pequeños negocios que crean empleos, ayudar a los consumidores a acumular y conservar bienes a través de sus ahorros y la compra de sus viviendas, y aumentar el número de egresados universitarios. *Citi Foundation* fue seleccionada para recibir el Premio de Reinversión en la Comunidad 2010, por su respaldo a la Iniciativa Fiscal para el Empleo por Cuenta Propia (*Self-Employment Tax Initiative*), una prueba nacional auspiciada por la Corporación para el Desarrollo Económico, destinada a evaluar la entrega, sin costo alguno, de servicios de asesoría financiera y desarrollo empresarial que representan un gran beneficio para los empresarios de bajos ingresos, como parte del proceso anual de declaración de impuestos sobre la renta de EE. UU. Este premio honra el trabajo de aquellas instituciones financieras que promueven la innovación de los servicios financieros y la educación financiera.

### **Resumen del 2009**

Hacia finales del año pasado, los miembros de nuestro equipo ejecutivo y yo viajamos por separado a 17 ciudades en 14 estados donde Citi mantiene operaciones. Nos reunimos con representantes de más de 200 grupos sin fines de lucro con los que Citi está asociado, incluyendo nuestros socios en la prevención de ejecuciones hipotecarias y en otras actividades de servicios comunitarios. El trabajo que nuestros colegas y estos grupos hacen conjuntamente a nivel de base en Estados Unidos es verdaderamente impresionante. Me ofreció una perspectiva mucho más vívida y profunda del por qué los empleados de Citi deben sentirse satisfechos de lo que la Compañía ha logrado durante el pasado año, y acerca de nuestra capacidad colectiva de enfrentar todos los desafíos que aún nos quedan por delante.

Citi ha vencido problemas que muchos críticos afirmaban eran insuperables. Estamos saliendo de un panorama financiero verdaderamente sombrío. No obstante lo anterior, durante todo este tiempo nunca hemos dejado de desempeñar un papel constructivo en las comunidades de este país, al ayudar a aliviar las presiones económicas ejercidas sobre las personas y sus familias. También hemos abierto nuestra capacidad de fondeo a una amplia gama de empresas y otras organizaciones. Al mismo tiempo, hemos atacado, de forma agresiva y efectiva, los problemas que amenazaban a la Compañía.

Por consiguiente, resulta apropiado regresar al punto donde comencé esta carta: es decir, manifestando mi agradecimiento a los empleados de Citi, independientemente del cargo que ocupen y donde quiera que trabajen en el enorme universo de la Compañía. Y, reitero, todos en Citi apreciamos profundamente la ayuda que hemos recibido de la población de Estados Unidos.

Como es natural, también me siento profundamente agradecido a nuestros clientes. Ellos nos han mostrado un increíble nivel de fidelidad y apoyo hasta en los días más difíciles. Ellos han reforzado nuestra determinación de que, en la operación de nuestros negocios, siempre estarán en primer lugar las necesidades de nuestros clientes. La experiencia nos ha mostrado claramente que, cuando no se sigue este principio, no puede alcanzarse un éxito comercial genuino y perdurable.

A todos mis colegas accionistas, les recalco lo mucho que hemos avanzado y mi profundo conocimiento del costo en que hemos incurrido para hacerlo, así como de nuestra obligación de alcanzar una rentabilidad y un crecimiento que reafirmen, sin lugar a dudas, la promesa de Citi. Consideramos que nuestro progreso en el 2009 nos ha colocado en condiciones de brindar nuevos y sustanciales beneficios a nuestros accionistas. Ese es, en última instancia, nuestro propósito y nuestro objetivo más inmediato.

Atentamente,

**Vikram Pandit**  
CEO, Citigroup, Inc.