

## Estimados accionistas,

Este año se conmemora nuestro aniversario número 200, un hito que muy pocas instituciones han alcanzado. Este es un momento para celebrar quiénes somos y lo que hemos logrado, y también para vislumbrar todo lo que podemos conseguir en el futuro.

Nuestro banco cuenta con un legado que ninguno de nuestros competidores puede igualar. Desde el año 1812, nuestra misión central ha sido colaborar con el progreso económico. Durante dos siglos, hemos aplicado nuestra pasión por la innovación para ayudar a que nuestros clientes progresen desde la aspiración a la realización de sus logros: un papel que resulta aún más importante en nuestros días, cuando nuestros clientes enfrentan la incertidumbre del futuro. Comenzamos siendo un banco para el financiamiento del comercio internacional, posibilitando comerciar entre Nueva York y Liverpool. Desde entonces venimos conectado, literalmente, al mundo entero. Durante décadas, hemos financiado algunos de los proyectos más transformadores del mundo, desde el Cable Transatlántico y el Canal de Panamá, hasta el avión jumbo. Fuimos el primer banco principal estadounidense en abrir sucursales en el extranjero, y en la actualidad estamos presentes en más de 100 países y jurisdicciones y realizamos negocios en aproximadamente 60 más.

Nuestro pasado nos inspira, pero nuestro futuro será aún más emocionante. Todas las fortalezas clave de este banco –facilitar el comercio internacional y los flujos de capital, ayudar a los consumidores a detectar oportunidades en las 150 principales ciudades del mundo y colaborar a que las compañías hagan crecer sus negocios en EE. UU., en los países desarrollados y en los mercados emergentes de alto crecimiento– están en línea con las tendencias que redefinen actualmente a la economía mundial. El mundo podrá tomar direcciones divergentes, pero nuestro papel es el de crear convergencia: conectar al mundo para nuestros clientes y conectar a nuestros clientes con el mundo.

## Resultados de 2011

Nuestra compañía está sólida y bien posicionada para el futuro. Las ganancias de US\$11.1 mil millones para todo el año 2011 representaron un aumento del 4% con respecto al 2010. Nuestros negocios de consumo y los servicios relacionados tuvieron un buen desempeño, en la medida que ejecutamos nuestra estrategia y fuimos elegidos por los clientes para muchas responsabilidades importantes. En todo Citicorp, nuestros préstamos se incrementaron 14% con respecto al 2010, incluyendo un aumento del 24% en los préstamos corporativos.

Y Servicios Transaccionales Globales (GTS, Global Transaction Services) siguió mostrando un impulso positivo, con un incremento del 5% con respecto al 2010, en los ingresos de todo el año. Nuestros saldos de cuentas operativas en GTS aumentaron 23%, impulsados



Vikram S. Pandit  
CEO, Citigroup Inc.

especialmente por el sólido crecimiento en las Soluciones de Tesorería y Comercio Internacional.

Los ingresos en banca de consumo internacional se incrementaron 5% en el año (excluyendo el impacto del tipo de cambio – FX), ya que abrimos tres millones de cuentas nuevas, y también aumentamos el promedio de préstamos y depósitos, medido en dólares constantes, en US\$12 mil millones y US\$9 mil millones, respectivamente. La satisfacción del cliente con la experiencia de nuestra banca de consumo va en aumento, medida de acuerdo a la calificación neta del promotor (Net Promoter Score). Durante el cuarto trimestre logramos un apalancamiento positivo en Latinoamérica, algo que alcanzamos en Asia tanto para el tercer como para el cuarto trimestre. En EE. UU., para el cuarto trimestre, tanto las cuentas de clientes como los depósitos, préstamos e ingresos crecieron con respecto al tercer trimestre. Además incrementamos los préstamos a pequeñas empresas, de US\$6 mil millones en el 2010, a US\$7.9 mil millones en el 2011, un aumento considerablemente mayor a nuestra meta de US\$7 mil millones, lo que representa un incremento de 72% en los últimos dos años.

No obstante, aunque el 2011 fue un buen año para nosotros, nuestros resultados estuvieron por debajo de las expectativas en el cuarto trimestre. Los temores de una crisis bancaria en Europa o, peor aún, de algún cambio en el estatus del euro, afectaron a todo el sector e impactaron negativamente en la confianza y la actividad de los

clientes en el mundo entero. La actividad del mercado se redujo en forma significativa y nuestros clientes redujeron sus exposiciones al riesgo. Todos nuestros negocios orientados hacia los mercados de capitales, tales como Ventas y los Servicios de Corretaje, Valores, y Financiamiento en GTS, e incluso las ventas de inversión en la banca de consumo, se vieron afectados negativamente.

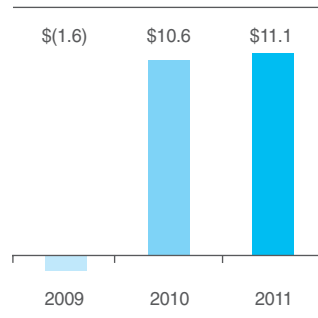
Además, aún no hemos terminado de implementar nuestras iniciativas reparadoras. Redujimos los activos de Citi Holdings en US\$90 mil millones adicionales en el 2011, debido a una serie de ventas exitosas. Hemos dividido lo que fue CitiFinancial en dos componentes: una cartera que brinda servicio a los préstamos existentes y OneMain Financial, el cual continúa otorgando préstamos personales en EE. UU. Esta reestructuración nos ayudará a prepararnos para una potencial venta de OneMain que, a pesar de ser un negocio sólido, no encaja dentro de nuestra misión esencial y estrategia actual. Tal cual lo hemos hecho con todos los activos de Citi Holdings, sólo venderemos en condiciones económicamente racionales. Ahora que las Tarjetas de Marca Compartida (Retail Partner Cards, rebautizadas con el nombre de Citi Retail Services) han regresado a Citicorp, los activos de Citi Holdings sólo constituyen el 12% de nuestro balance, una cifra significativamente inferior al 19% registrado a finales del año pasado.

Nuestros gastos aumentaron US\$3.6 mil millones en 2011. Casi dos tercios de dicha cifra se debieron al impacto del tipo de cambio y a gastos no operativos, tales como mayores gastos legales y de reposicionamiento. Si descontamos dichos conceptos, los gastos aumentaron US\$1 mil millones, o 2.0%, impulsados por las inversiones.

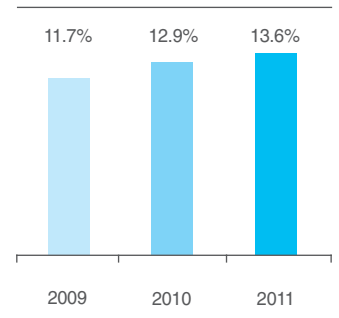
### Inversiones para el Futuro

A pesar de una economía débil y de las turbulencias en el mercado durante el año pasado, para la salud a largo plazo de nuestros negocios consideramos que era importante continuar realizando inversiones clave, mientras trabajamos con fuerza para impulsar nuestras ganancias trimestrales. Por consiguiente, de conformidad con nuestra estrategia, invertimos US\$3.9 mil millones adicionales para ubicar a nuestra franquicia a la altura de los estándares que nuestros clientes y reguladores esperan de un banco global de nuestro calibre. Casi la mitad de dicha cifra, US\$1.9 mil millones, se auto-financió mediante ahorros por reingeniería. También realizamos inversiones imperiosas para mejorar nuestra infraestructura. Nuestros negocios institucionales y de consumo cargaban con el peso de un sinnúmero de sistemas tecnológicos obsoletos, en muchas ocasiones superpuestos y hasta redundantes que debían ser sustituidos. Durante la crisis diferimos muchas iniciativas importantes, pero ahora debemos enfocarnos en hacer que nuestro banco sea más eficiente y ágil.

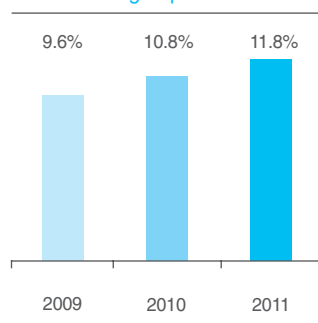
Utilidad neta de Citigroup  
(en miles de millones de dólares)



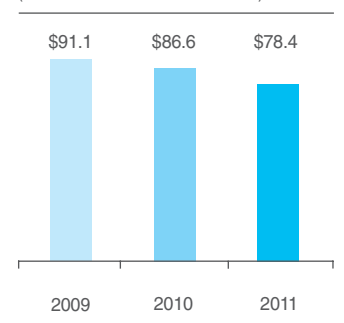
Índice de capital Tier 1 de Citigroup



Índice de capital Común Tier 1 de Citigroup



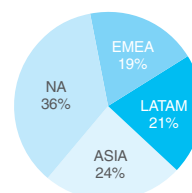
Ingresos netos de Citigroup  
(en miles de millones de dólares)



### Ingresos de Citicorp

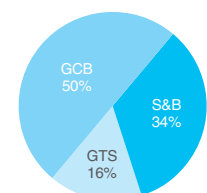
Ingresos en el 2011: US\$64.6 mil millones

Por región



NA — Norteamérica  
EMEA — Europa, Medio Oriente y África  
LATAM — Latinoamérica

Por negocio



GCB — Banca de Consumo Global  
S&B — Banca Corporativa y de Inversión  
GTS — Servicios Transaccionales Globales

Muchas de estas inversiones, por ejemplo la de casi US\$1 mil millones en el 2011 para cumplir con los requisitos de los reguladores, no son discrecionales. Algunas, como la conformación de una plataforma tecnológica común para nuestro negocio de banca de consumo global, resultan vitales para mejorar la experiencia del cliente a nivel global. Las inversiones en nuestro negocio de tarjetas en Norteamérica crecieron más de US\$500 millones el año pasado, un esfuerzo que era necesario para colocarnos de nuevo en un plano de igualdad con nuestros competidores. De igual forma, en los mercados emergentes de rápido crecimiento, donde la inactividad conlleva el riesgo de perder participación en el mercado, tuvimos que invertir simplemente para mantenernos a la par de la competencia. Las inversiones para hacer crecer la franquicia de clientes en Asia y Latinoamérica aumentaron US\$300 millones aproximadamente.

Tenemos la intención de reducir nuestros gastos en 2012, en comparación con los niveles de 2011 (asumiendo que no se produzcan cambios en el tipo de cambio, ni gastos significativos por única vez). También continuaremos ajustando nuestros negocios para las oportunidades que se nos presenten, de manera que estemos preparados independientemente de si el ambiente actual deriva en una tendencia cíclica o secular.

## Progreso en nuestras prioridades

A pesar del difícil entorno económico, conseguimos progresar en 2011 en todas las prioridades de ejecución que describí en la carta del año pasado.

Nuestro intenso enfoque en capturar los flujos del comercio y el capital de los mercados emergentes rindió frutos impresionantes durante el año pasado. Los préstamos de Citi a compañías de los mercados emergentes en 2011, aumentaron 34% con respecto al 2010. Entre los numerosos negocios que concretamos en el 2011 en los mercados emergentes, cabe destacar que Citi fue el principal suscriptor de la deuda de US\$3.7 mil millones para la compañía de telecomunicaciones rusa VimpelCom. Este fue el mayor ejercicio de financiamiento en los mercados de capitales para una compañía del sector privado en Rusia. Además, Citi se desempeñó como asesor exclusivo de la firma japonesa de bebidas Kirin, en su adquisición de Schincariol por US\$2.6 mil millones en el mes de agosto de 2011 –la segunda mayor adquisición japonesa en Latinoamérica jamás realizada.

Para continuar con nuestra iniciativa permanente de convertirnos en el banco digital del mundo, nos enorgulleció ser distinguidos con un mandato global por parte de uno de los principales clientes de Citi para realizar transacciones de cobros y pagos móviles y por Internet. Tres negocios clave –Pagos Empresariales Globales (Global Enterprise Payments), Banca de Consumo Global (Global Consumer

Banking), y GTS– trabajaron para lograrlo en forma mancomunada y ágil en todas las regiones. Mientras que se está finalizando con los detalles del mandato, este nuevo proyecto promete poder aplicarse a toda una gama de clientes e industrias. También estamos innovando con otros socios, incluyendo compañías de telecomunicaciones, empresas en formación y otros participantes del ecosistema, con vistas a ayudar a dar forma a los pagos móviles a nivel mundial. En el mes de mayo, Citi se desempeñó como el banco líder para el lanzamiento en EE. UU. de Google Wallet, que brinda la última tecnología en pagos mediante teléfonos inteligentes. Ya están en marcha los sistemas de pagos piloto en Asia y Latinoamérica, y muchos otros están en vías de negociación.

Estoy muy orgulloso del progreso que hemos alcanzado en mejorar la experiencia del cliente en nuestro banco. En el 2011 abrimos nuevas sucursales Citi Smart Banking en Washington, D.C., Tokio y Busán, Corea del Sur. También abrimos cinco innovadores centros de ventas y servicios en las ciudades de Moscú y San Petersburgo, además de 130 módulos Citi Express (innovadoras unidades de servicio abiertas las 24 horas) en Colombia. Con la apertura de sucursales en tres nuevos mercados en China, ampliamos nuestra presencia a 13 ciudades en ese país. Y, como respuesta directa a las sugerencias de nuestros clientes, hemos lanzado la tarjeta de crédito Citi Simplicity® en EE. UU., cuyos beneficios son únicos y líderes en el sector: una sola TEA, una sola tasa y sin cargos por pagos atrasados.

Durante los últimos 12 meses, el negocio de Banco de Consumo Global (Global Consumer Banking) también ha lanzado o mejorado, a un ritmo excepcional, las alternativas de banca digital, con el propósito de satisfacer o superar dichas exigencias y continuar con la evolución de Citi como el principal banco digital del mundo. Por cuestiones de espacio no puedo detallar ni siquiera la mitad de nuestros muchos logros, pero en el mes de julio lanzamos una aplicación de banca de consumo diseñada para el iPad®. También logramos un avance significativo en el desarrollo de nuevas aplicaciones para el cliente dentro de Facebook y el Kindle Fire de Amazon, así como en capacidades de pagos móviles de persona a persona, destinadas a ofrecer a los clientes nuevas y mejoradas opciones para sus operaciones bancarias. Los resultados de 2011 hablan por sí mismos: la cantidad de usuarios de Citi Mobile<sup>SM</sup> aumentaron más del 80% y las transferencias móviles se incrementaron 170%.

Con respecto a convertirnos en la mejor fuente de contenido de nuestra industria, en el 2011 fortalecimos nuestro equipo económico global con numerosas contrataciones clave, construimos una sede a gran escala para las investigaciones de nuestro grupo de Materias Primas (Commodities), y perfeccionamos nuestras investigaciones sobre valores en diversos sectores esenciales, en particular los energéticos y de atención a la salud. También

lanzamos una innovadora serie de investigaciones bajo la marca Citi GPS (Perspectivas y Soluciones Globales). Se trata de informes que brindan una profunda investigación temática de interés para todos nuestros clientes sobre los principales desafíos que enfrenta la economía mundial.

Estamos avanzando con fuerza en nuestro compromiso de construir las mejores capacidades de banca corporativa y de inversión en su tipo. En el 2011, desarrollamos nuestra base de talentos en sectores esenciales como tecnología, energía e industrias, así como en países clave, incluyendo China, Rusia, Brasil, Qatar y el Reino Unido. Creamos nuevas mesas nacionales en 10 países de mercados emergentes, con el fin de mejorar la conectividad mundial de nuestros clientes corporativos, tanto en EE. UU. como en el extranjero, para ayudarles a capturar los flujos de capital hacia, desde, y dentro de los mercados emergentes. Hemos reubicado al personal en las regiones, para enfocarnos en los flujos de clientes y brindar orientación y recomendaciones a los clientes sobre la base de un profundo conocimiento del mercado. Además lanzamos una aplicación de Banca Móvil Global de Citi para el iPad que les permite a los clientes tener acceso a nuestros análisis más recientes acerca de los mercados de capitales mundiales y sobre fusiones y adquisiciones. Citi se enfoca en colaborar con los clientes en los mercados emergentes proporcionándoles conectividad intrarregional y conocimientos detallados.

Para tener una mejor comunicación con nuestros clientes, hemos actualizado nuestra estrategia de marca con el fin de garantizar que presentamos a nuestra compañía en forma sólida y consistente, unificada bajo el nombre "Citi" en todas partes, mientras conservamos el nombre "Citibank" para nuestra banca minorista. También estamos orgullosos de patrocinar el equipo olímpico y paralímpico de EE. UU. en 2012, en su búsqueda este verano de las medallas de oro en Londres.

También hemos avanzado en nuestra meta permanente de atraer a los profesionales más talentosos y globalizados del mundo, dondequiera que tales personas se encuentren. Hemos realineado algunas divisiones de la organización para que den mejor cuenta de la estrategia empresarial a largo plazo de Citi, incluyendo la creación de la función de COO/Presidente y de la nueva organización de consumo global. Hemos trabajado arduamente en la sucesión de los liderazgos para garantizar que las aproximadamente 200 funciones de mayor importancia dentro de la compañía cuenten con el respaldo de una profunda cantera de talentos. Además mantuvimos una gran cantidad de programas de liderazgo y de desarrollo profesional que han incluido a más de 10,000 de nuestros mejores empleados.

Citi también realizó progresos sólidos en 2011 en nuestras iniciativas destinadas a la promoción de la inclusión financiera. Para brindar sólo dos ejemplos: lanzamos "Kindergarten to College" (del Jardín

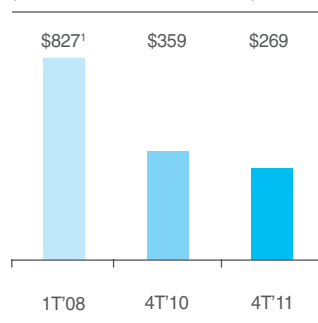
**Utilidad neta de Citigroup**  
(en miles de millones de dólares)



**Valor de libro por acción de Citigroup**

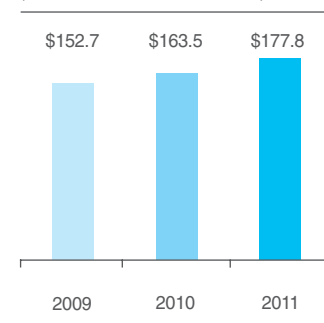


**Activos de Citi Holdings**  
(en miles de millones de dólares)

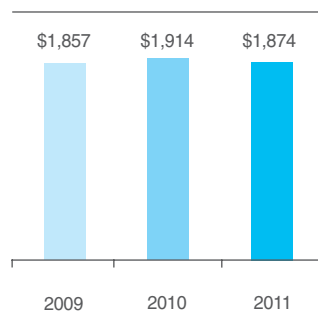


<sup>1</sup>Trimestre pico

**Total de capital social**  
(en miles de millones de dólares)



**Total de activos de Citigroup**  
(en miles de millones de dólares)



**Depósitos de Citigroup**  
(en miles de millones de dólares)



a la Universidad), el primer programa universal de ahorros para los estudios universitarios en EE. UU., en asociación con la ciudad y el condado de San Francisco. En Indonesia, trabajando conjuntamente con la Corporación para la Inversión Privada en el Extranjero de EE. UU. (U.S. Overseas Private Investment Corporation) y el Banco Danamon, otorgamos un préstamo de US\$20 millones para financiar el crecimiento del Programa de Microfinanzas del Banco Danamon, el cual realiza préstamos a microempresarios y pequeñas empresas.

## Tres responsabilidades centrales

Por último, permítanme referirme a tres responsabilidades centrales, así como actualizarlos con respecto a lo que hemos logrado en estas áreas durante el año pasado. En primer lugar, en todo lo que hacemos procuramos garantizar la seguridad y solidez de esta institución más allá de toda duda: un objetivo especialmente importante en el ambiente actual. En segundo lugar, trabajamos continuamente para mejorar la confianza depositada en nuestra franquicia. Y en tercer lugar, nos esforzamos en hacer crecer nuestro valor contable tanto como sea posible.

Primero, con respecto a la seguridad y solidez, nuestra fortaleza de capital está entre las mejores de la industria. Finalizamos el año con un índice de capital común Tier 1 (Tier 1 Common Ratio) de Basilea de 11.8%, lo que representa un aumento respecto del 10.8% alcanzado hace un año. Seguimos teniendo un alto nivel de liquidez, manteniendo casi una cuarta parte de nuestro balance en efectivo y en valores líquidos. Además, se mantienen sólidas nuestras reservas frente a pérdidas crediticias.

Evidentemente, la reducción del riesgo en nuestras carteras de corretaje y en toda la franquicia, afectaron en forma negativa los ingresos del segundo semestre de 2011. No obstante, fue el paso necesario y correcto a dar en el entorno actual. La seguridad y solidez deben priorizarse. Es por eso que, entre otras medidas, hemos estado manejando cuidadosamente nuestra exposición a Europa Occidental (por ejemplo, vendiendo nuestra participación en Egg Banking PLC y nuestra red minorista en Bélgica, mientras continuamos prestando servicio a nuestros clientes de toda la región). También implementamos coberturas para atenuar los diversos resultados, o la continua falta de ellos, de la situación europea.

Por otro lado, hemos tomado medidas destinadas a reducir el riesgo operativo en toda la compañía. Además, nuestras iniciativas contra el lavado de dinero y nuestro nuevo marco de riesgo empresarial están funcionando para detectar los problemas antes de que se presenten.

Segundo, la valoración de nuestra compañía sigue mejorando en forma sistemática. Estamos recibiendo un mayor reconocimiento

por lo que ofrecemos y hemos logrado desde la crisis financiera. La gran mayoría de los principales analistas de valores concuerdan en que Citi representa una buena inversión. Hemos sido galardonados con muchos premios, incluyendo el de Mejor Banco en Asia, por *Euromoney* y los de Mejor Banco Privado Global y Mejor Banco de Servicios Transaccionales del Año, por *The Banker*.

Tercero, seguimos aumentando el valor en libro de nuestra compañía. Alcanzamos un rendimiento de 7.8% sobre el capital ordinario tangible en 2011. Eso nos coloca en un nivel medio con respecto a la industria, pero muy por delante de algunos competidores, y en una posición sólida si tenemos en cuenta el entorno actual. Además, hemos generado este rendimiento mientras aumentamos 12% nuestro capital ordinario tangible, un nivel cercano al más alto de nuestra industria.

Concretamente, hemos logrado todo ello con aproximadamente la mitad de nuestro capital esencialmente no disponible para ser utilizado en nuestra franquicia estratégica. Citigroup tiene un capital GAAP de aproximadamente US\$180 mil millones. No obstante, a los fines de Basilea I, se deducen aproximadamente US\$25 mil millones de Goodwill, y aproximadamente US\$40 mil millones de activos con impuestos diferidos que son desestimados. Esto nos deja US\$115 mil millones de Tier 1 Común, de los cuales aproximadamente US\$25 mil millones están inmovilizados en Citi Holdings. En otras palabras, tan sólo aproximadamente US\$90 mil millones, es decir la mitad de nuestro capital, está disponible para respaldar activos que pueden generar rendimientos para nuestra franquicia estratégica. El rendimiento de aproximadamente 16% que generamos en nuestra franquicia Citicorp fue aceptable, si tomamos en cuenta el entorno de tasas de interés ultra bajas y el lento crecimiento mundial durante el año.

Aun así, el precio de nuestra acción se vio afectado. Toda la industria bajó. Todos los factores macroeconómicos analizados anteriormente (en especial los problemas en Europa) desempeñaron un papel en la baja. Sufrimos más que algunos, y menos que otros. Citi Holdings y los activos con impuestos diferidos siguen representando un lastre para nuestro valor bursátil. Algunos de nuestros colegas del sector se sostuvieron gracias a la capacidad de recomprar acciones, una opción que nosotros no tuvimos. En el análisis definitivo, el valor que todos deseamos ver reflejado en el precio de nuestra acción, se pondrá realmente de manifiesto cuando podamos devolver capital a nuestros accionistas de forma significativa. Ese sigue siendo uno de nuestros objetivos primordiales.

## Mirando hacia el futuro

Aún en un mundo turbulento, muchas cosas no se han modificado. La globalización, la digitalización, la urbanización y el surgimiento del consumidor de los mercados emergentes continúan siendo las tendencias definitorias de nuestro tiempo. Citi se encuentra bien posicionado para aprovechar las oportunidades que dichas tendencias presenten. Estamos presentes en los negocios, países, y regiones apropiadas, donde se está creciendo. En pocas palabras, nuestra estrategia es la de posicionar a nuestro banco para aprovechar dichas tendencias para beneficio de nuestros clientes, seguir comprometidos con la Responsabilidad Financiera y los fundamentos de la actividad bancaria, así como prestar servicios a la economía real, no a nosotros mismos. Nuestro enfoque está en la ejecución: en llevar a cabo nuestra amplia estrategia, así como en las prioridades específicas que he identificado. De hecho, ambas resultan inseparables.

Estamos enfocados en los años y décadas futuras. Pueden surgir factores regulatorios y del entorno que nos obliguen a cambiar la forma en que ejecutamos nuestra estrategia. Pero la estrategia en sí es la correcta tanto para nosotros como para este tiempo. Se suma al gran legado que nos dejó Walter Wriston, actualizado para los tiempos cambiantes y para el entorno actual. Es lo que convirtió a este banco en una poderosa organización mundial, y nos será sumamente útil en los años y décadas futuras. La perspectiva a corto plazo para muchas economías sigue siendo nebulosa. Pero a largo plazo, hemos posicionado a nuestra compañía para aprovechar y capitalizar las tendencias que, en nuestra opinión, definirán la economía mundial.

Atentamente,



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