

**Va por el campo.** Meré Palafox dirige una entidad que operará con una cartera de 1,650 mdp y que apuesta a los corresponsales rurales.

# Banquero de estreno

Francisco Meré Palafox  
convirtió Agrofinanzas  
en el primer banco  
de nicho de México.

POR ÓSCAR GRANADOS BARTOLO

**E**n octubre de 2011, al terminar la reunión de comité de los 80 integrantes de la Asociación Mexicana de Intermediarios Financieros Especializados (AMFE), Francisco Meré Palafox, director general de Agrofinanzas, se acercó a Roberto Ureña, presidente del organismo.

Meré quería una junta privada con el directivo para mostrarle el documento que había presentado días antes ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). En éste, Meré pedía al regulador la autorización para que Agrofinanzas pasara de ser una

Sociedad Financiera de Objeto Limitado (Sofol) a un banco de nicho.

Seis meses después, Agrofinanzas se separó de la asociación al convertirse en el banco 43 de México y el primero 'de nicho', especializado en un sector económico. Su llegada al sistema financiero –junto con Bicentenario, un banco especializado en el comercio exterior que obtuvo la acreditación de la CNBV el mismo día– arranca una ola de instituciones financieras no bancarias que buscarán convertirse en bancos de nicho en este último trimestre de 2012.

Los retos para Agrofinanzas no son simples porque tiene un plan ambicioso. La institución buscará que sus clientes lleguen a 20,000, un incremento de 122% respecto de la cartera actual. Apuesta a que la mitad sean pequeños productores agropecuarios y el resto, medianas empresas de la industria.

El modelo de Agrofinanzas depende de un factor de alto riesgo: el nuevo banco sumará a más de 3,000 pequeños negocios para que sean sus corresponsales bancarios. En la banca comercial es al revés: 93% son grandes cadenas de autoservicio, farmacias, departamentales y de conveniencia.

### CAMINO A UN BANCO

En 2002, Meré viajó a Pueblos Mancomunados, una comunidad de la Sierra Norte de Oaxaca. El entonces director de Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA), un ente gubernamental que da créditos a través de otras instituciones financieras, conoció de primera mano las necesidades del campo. “Caí en cuenta de las oportunidades y el potencial que tiene el campo mexicano”, dice.

Los integrantes de la comunidad sólo tenían una petición: apoyo financiero para adquirir equipo nuevo para su fábrica deshidratadora de plantas y hongos gourmet de exportación.

Meré reconoció la importancia de FIRA para atender las necesidades de las comunidades que producen alimentos. Por cuatro años, trató de ampliar los apoyos de FIRA, pero la institución estaba limitada a terceros –intermediarios como Sofoles, Sofomes, arrendadoras, uniones de crédito o bancos que se encargan de llevar los recursos a los agricultores–.

Sólo 18 de los bancos registrados en la CNBV bajo la figura de banca múltiple, instituciones que ofre-

cen todos los servicios financieros en una misma ventanilla, apoyan a productores agropecuarios, con una cartera anual que ronda los 153,000 millones de pesos (MDP).

Este sector representa menos de 13% de la cartera total de la industria, frente a otros como el crédito al consumo, que representa 25%.

En 2006, luego de casi nueve años de trabajar en FIRA, Meré revaloró su futuro y buscó formar parte de la solución a esa carencia.

“Ese verano murió mi papá. No fue un evento trágico, porque era una persona grande, pero son de esos momentos en la vida en donde uno repiensa su vida”, dice. Ese mismo año, señala, “también fui víctima de la inseguridad. La vida cambia en un minuto y más vale echarle para adelante y seguir los sueños”.

Meré dejó su carrera en el sector público –también trabajó en la Secretaría de Hacienda y el Fondo Monetario Internacional– para entrar al banco francés Société Générale.

En febrero de 2008, Meré tomó las riendas de Agrofinanzas ante la invitación de los inversionistas como Pedro Tabares Juárez, quien preside el consejo de administración y lidera Agroindustrias Unidas de México (AMSA), empresa que vende algodón, café, cacao y carne de puerco a través de Granjas Carroll México.

La Sofol, fundada en 2005, no había generado utilidades en sus primeros tres años de funcionamiento. A Meré sólo le bastaron una hoja en blanco, una pluma y cinco personas sentadas a la misma mesa para diseñar la nueva estructura operativa que imaginó seis años antes en Oaxaca.

Construir la nueva Agrofinanzas le llevó casi un año. Desarrolló un modelo de negocios basado en otorgar crédito a través de micronegocios que funcionarán como corresponsales bancarios. En 2013, podría ofrecer a los agricultores otros productos, como ahorro o inversión.

También escuchó a la gente del campo y logró ganarse la confianza del banco en el que había trabajado, Société Générale, que adquirió 50% del capital de la Sofol.

“El reto principal era traducir su experiencia en un negocio de escala”, considera Abraham Vergara, académico de estudios empresariales de la Universidad Iberoamericana.

Ya de la mano de Meré, Agrofinanzas creció. En 2008, obtuvo una línea de crédito con FIRA por 750

### EFFECTO MULTIPLICADOR

Francisco Meré fijó estos objetivos para su nuevo banco:



20,000

CLIENTES EN EL PRIMER AÑO.



3,000

CORRESPONSALES BANCARIOS EN PEQUEÑOS NEGOCIOS.



20

SUCURSALES EN SEIS ESTADOS DE LA REPUBLICA EN 2017.

122%

DE AUMENTO EN CLIENTES EN 2013.

324%

DE CRECIMIENTO EN SU CARTERA DE CRÉDITO PARA 2017.

FUENTE: Agrofinanzas

MDP y al poco tiempo recompró la participación de Société Générale.

En diciembre de 2009, con 1,000 MDP para prestar a pequeñas y medianas empresas (pyme) de Sonora, Sinaloa, Nayarit, Veracruz, Campeche y Chiapas, Agrofinanzas generó utilidades por 20 MDP. Además, FIRA incrementó la línea de crédito que le da a la empresa a 1,100 MDP.

Entre finales de 2011 y 2012, Agrofinanzas realizó su primera colocación de certificados bursátiles en la Bolsa Mexicana de Valores por 500 MDP. Su cartera alcanzaba ya los 1,600 MDP.

“El negocio avanzaba, pero algunos clientes querían servicios adicionales al crédito, como una cuenta de ahorro”, explica Meré. “Para saber cuál era el potencial que teníamos, hicimos una encuesta en 2011 a 500 de nuestros clientes de los 22 estados en donde operamos”.

El principal hallazgo de la encuesta fue que sólo 40% de sus clientes tenía una cuenta de banco. “Vimos un potencial interesante”, dice Meré. “Por ello, comenzamos la transición a banco”.

Como Sofol, Agrofinanzas otorgó más de 80,000 créditos, de los cuales más de una cuarta parte están activos. Éstos serán el portafolio inicial del nuevo banco de nicho, que brinda los mismos servicios que la banca comercial tradicional, pero con clientes limitados a un solo sector de la economía.

#### NECESIDAD CON LÍMITES

Mario Arzate sabe poco de Agrofinanzas. Lo importante para este productor de fresas de Guanajuato es que la firma financiera le dio créditos para incrementar su producción.

En 2009, Arzate tenía sólo dos de sus siete hectáreas cultivadas, pero la demanda de su producto y la necesidad de crecer lo obligaron a buscar financiamiento para capital de trabajo e infraestructura.

Sus opciones entre los bancos eran Banamex, Bancomer y HSBC. Pero las altas tasas de interés lo impulsaron a buscar otras alternativas, como una Sofol.

El agricultor solicitó a Agrofinanzas un primer crédito de 440,000 pesos y duplicó sus hectáreas cultivadas en un año. En 2012, tramitó otro préstamo por 550,000 pesos y sembrará en las tres hectáreas que aún le falta utilizar.

Las necesidades de financiamiento del sector agropecuario en México no están cubiertas, ya que la industria atiende sólo 40% de los requerimientos de los productores.

El sector aporta 4% del PIB de México y ocupa a 20% de la Población Económicamente Activa, de acuerdo con Jorge Esquer, director ejecutivo de Agronegocios de Ve por Más. “Financiar al campo no es sencillo”, dice. “Se requiere una especialidad acumulada en el sector”.

La razón por la que los créditos al sector cubren menos de la mitad de la demanda está relacionada con “los planes de negocios de los

agricultores”, dice Claudio García Soto, director del segmento agropecuario de Banamex, quien añade que éstos no están suficientemente sustentados para hacer al solicitante sujeto de un crédito.

“Involucrarse con el sector agropecuario es todo un reto”, coincide Esquer, quien además es coordinador de crédito agropecuario de la Asociación de Bancos de México (ABM).

Las compañías financieras que tienen productos para el sector enfrentan riesgos al prestar a negocios agropecuarios: el cambio climático, la inseguridad en las regiones agrícolas y el encarecimiento del precio de los granos.

“La estacionalidad de los ciclos agrícolas provoca fuertes altibajos en los saldos de la banca en esta industria”, añade Esquer. Sin embargo, al cierre de este año, la cartera de préstamos para el sector creció 10% con respecto a 2011, al sumar 275,000 MDP.

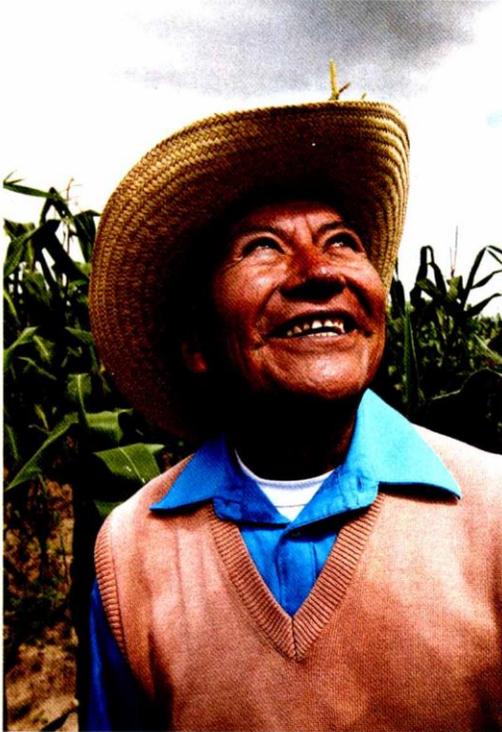
“Para muchos de nuestros clientes, ésta es su primera entrada al sector financiero”.

FRANCISCO MERÉ PALAFOX,  
CEO DE AGROFINANZAS.

#### EXPERIENCIA PROBADA

Francisco Meré tiene más de 20 años en el sector financiero y mercados de deuda, tanto en instituciones públicas como privadas.

1996 a 1998	1998 a 2007	2005	2007 a 2008	2008 a la fecha
Asesor del Ministerio de Hacienda de Colombia en la privatización bancaria y la reforma del gobierno corporativo en los bancos públicos.	Director general de FIRA, institución de gobierno que alcanzó la rentabilidad en su gestión, al sumar más de 10,000 MDP de activos.	Consultor en el Fondo Monetario Internacional para que el gobierno de Colombia desarrollara opciones para la privatización de Bancafé.	Director de energía y recursos naturales en Société Générale en México y Centroamérica, el banco que invirtió en Agrofinanzas cuando era una Sofol.	CEO de Agrofinanzas. En julio de 2012, recibió la aprobación para convertir la Sofol en uno de los primeros bancos de nicho de México.



**La meta.** Con más de 3,000 corresponsales en zonas rurales, Agrofinanzas buscará sumar 100,000 clientes en 2017.

## BANCO EN OPERACIÓN

El modelo de negocios de Agrofinanzas está basado en estos puntos:

- Otorgará créditos a pequeños agricultores y productores rurales para sus necesidades de capital de trabajo y de infraestructura.
- 50% de su cartera de crédito será para esos productores. La otra mitad estará destinada a empresas medianas que comercializan o procesan alimentos.
- 60% de su fondeo proviene de FIRA y el resto, de fuentes alternativas, principalmente de los mercados financieros.
- Su crédito promedio es de 230,000 pesos.
- La tasa de interés de sus préstamos es de 15%, en promedio.
- Llegará a 21 estados de la República.
- La operación se concentra principalmente en tres estados: Nayarit, con 26.7%, Sonora, con 22.1% y Veracruz, con 11%.

FUENTES: Agrofinanzas y Fitch Ratings.

Encontrar a Francisco Meré en su oficina es imposible. Los viajes al interior de la República son parte de su rutina diaria desde el 20 de julio de 2012. Después de medio año de trámites, la CNBV le concedió ese día la licencia para operar un banco de nicho.

Ahora, Meré busca nuevos aliados que le ayuden a distribuir y cobrar créditos. Toma un vuelo comercial a una ciudad determinada y luego recorre en una camioneta pick-up las zonas agrícolas de México para sumar corresponsales bancarios poco usuales: pequeñas tiendas de abarrotes y distribuidores de insumos para el campo. Con éstos pretende sumar 20,000 clientes en 2013, lo cual implicará más que duplicar los 9,000 con los que cerrará este año.

Su proyecto inicial es hacerse de 3,000 corresponsales en el primer año de operación del banco, que además dedicará 50% de su cartera de crédito a pequeños productores agropecuarios. La otra mitad será para empresas medianas que comercializan o procesan alimentos, lo cual le permitirá al banco mitigar riesgos, dice.

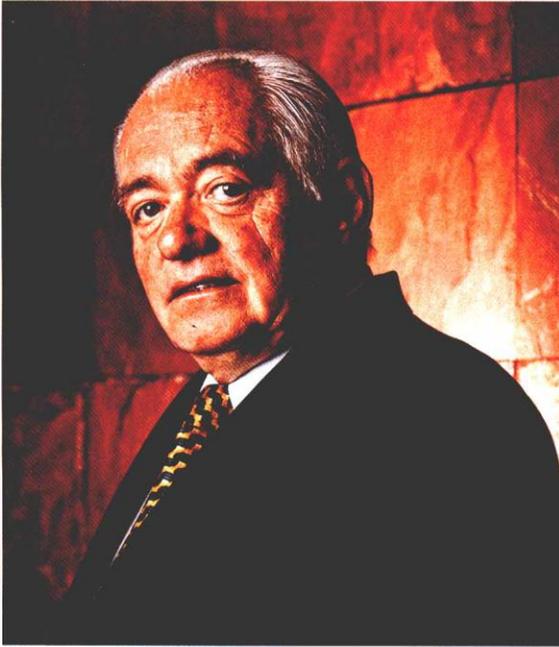
Meré indica que, eventualmente, el banco trabajará con una red de sucursales propias que apoyará a los corresponsales bancarios. En los próximos cinco años, dice, Agrofinanzas inaugurará entre 20 y 25 sucursales. “Vamos a empezar donde hay una mayor penetración de los productos: Sonora, Sinaloa, Nayarit, Veracruz, Campeche y Chiapas”.

La llegada de Agrofinanzas genera opiniones encontradas entre los analistas y representantes del sector. “La entrada de los bancos de nicho a sectores como el agropecuario servirá para dinamizar el sector, ya que al estar enfocados a un solo mercado saben de sus necesidades”, afirma Alfredo Calvo, analista de Standard and Poor’s (S&P).

Guillermo Babatz, presidente de la CNBV, añade que los bancos de nicho “fomentan la competencia y penetración del crédito”. Su entrada al mercado, dice, permitirá que otros intermediarios no bancarios adopten regulaciones mucho más estrictas. La figura de banco de nicho debe mantener un capital mínimo y aportar recursos al Instituto para la Protección al Ahorro Bancario para cualquier problema.

Migrar de una Sofol a un banco de nicho hará que las instituciones que cambien de figura afronten las nuevas regulaciones que exigen que los bancos mejoren la calidad de su capital con el fin de proteger el dinero de los ahorradores. En Agrofinanzas, hoy FIRA da 60% (1,300 MDP) del fondeo.

David Olivares, director de análisis del sistema bancario de Moody’s, dice que los bancos de nicho que vienen de instituciones financieras no bancarias como Sofoles o Sofomes, tendrán la oportunidad de



**Sigue la tendencia.** Ignacio Landa dirige Banco Bicentenario, que tendrá sucursales en el Distrito Federal, Veracruz y Nuevo Laredo.

## LOS NUEVOS PARTICIPANTES

Los bancos de nicho tienen importantes diferencias frente a la banca comercial. Aquí las características de ambas figuras:

Tipo de banco	Banca universal	Banco de nicho o banca especializada
<b>Capital inicial mínimo</b>	500 MDP	Entre 152 y 235 MDP.
<b>Regulador</b>	Hacienda y CNBV Intermediario financiero con autorización para realizar captar recursos del público para después colocarlo en el público o en los mercados financieros, mediante créditos o inversiones.	Hacienda y CNBV Institución financiera especializada en un sector de la economía. Existen dos tipos de banco de nicho: instituciones que se dedican a la intermediación financiera (captación y colocación) y bancos de servicios.
<b>Definición</b>		
<b>Clientes</b>	Enfoque universal  Ofrece todo tipo de servicios: financieros, hipotecarios, fiduciarios y compraventa de valores.	Participantes de la industria en la que están especializados.  Varían según el banco de nicho: los de intermediación ofrecen: captación, crédito, inversiones, medios de pago, derivados, arrendamiento y factoraje. Los de servicios ofrecen: administración de activos, <i>back office</i> , servicios fiduciarios, asesoría financiera y banca de inversión.
<b>Servicios</b>		

FUENTES: CNBV, PWC e IMEF

colocar más crédito en sectores desatendidos por la banca comercial. Además, si lo que buscan es tener mayores recursos que permitan fortalecer sus fuentes de fondeo, entrarán a la competencia con los grandes participantes del sector.

“La especialización es una fortaleza porque conoces a tu segmento de mercado y en términos de riesgo debería traducirse en menos problemas, porque sabes a quién le debes y tienes que prestar”, añade. “Incluso, si llegan a convertirse en unidades con alta rentabilidad, procesos saludables y un apalancamiento estable, serán atractivas para que instituciones de mayor tamaño se interesen en comprar la franquicia”.

Sin embargo, la dificultad frente a los bancos comerciales será que la poca diversificación frenará la capacidad de un banco de nicho para enfrentar momentos de crisis del sector que atienden. “Van a tener capacidad de otorgar más crédito, pero deben mantener un crecimiento controlado y probar que sus procesos de administración de riesgos son robustos ante cualquier inestabilidad de su nicho”, señala Olivares.

El terreno no es del todo plano para estas instituciones, dice Sergio Garibian, experto en el sector financiero de S&P: “Aun cuando ya probaron las mieles de su nicho al dar préstamos como instituciones no bancarias”.

Al tomar la figura de banco de nicho, las instituciones entrarán a una competencia por el mercado del crédito contra la banca universal o comercial, en donde podrían tratar de bajar las tasas de interés de sus productos y así afectar sus resultados financieros, destaca Garibian.

Su limitación tiene beneficios para los inversionistas y desventajas para los clientes. Un banco de nicho, al tener cercanía y conocimiento del sector que atiende, puede prestar a un monto más caro.

“El que el banco de nicho responda rápido a una petición de crédito hace que el solicitante esté dispuesto a pagar un margen mayor al que le puede dar otro banco”, añade Garibian, de S&P.

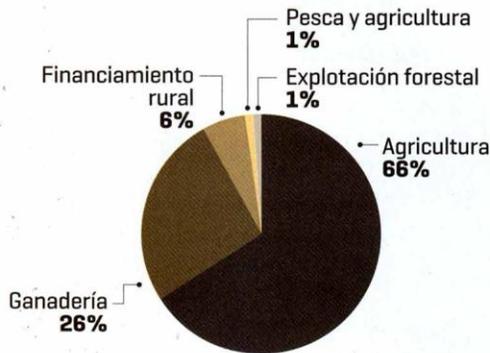
### BANQUEROS ¿DE MODA?

En 2010, los dueños y directores de la unión de crédito Nuevo Laredo decidieron diversificarse. La figura en la que participaban sólo les permitía dar financiamiento a los empresarios inscritos en la institución. El director general de la unión, Ignacio Landa, cuenta que ese año decidió hacer una encuesta entre los más de 700 socios.

Los resultados del estudio apuntaban a que los miembros de la unión necesitaban más apoyo financiero y otros productos, como cuentas de ahorro e inversión. Estos servicios no podían otorgarse a través de la figura financiera en la que participaba

## Dinero para el agro

En 2012, la cartera de préstamos para el campo de los bancos y otros intermediarios financieros llegará a 275,000 MDP. La distribución del financiamiento agropecuario es así:



- El sector aporta 4% del PIB y ocupa a 20% de la población económicamente activa.
- El total de superficie agrícola cultivable de México es de 30 millones de hectáreas. Sólo 10% de estas hectáreas tiene riego tecnificado.
- 55% de los 3.4 millones de productores registrados produce para su propio consumo. Sólo 45% genera excedentes para comercializar y tiene cinco hectáreas o más.
- 70% de las unidades de producción agrícola está en manos de ejidos, cooperativas y grupos de productores. El otro 30% pertenece al sector privado.

■ FUENTE: Ve por Más.

Nuevo Laredo, explica Landa. Por ello, el directivo comenzó el papeleo para convertirse en banco de nicho. “Cuando se planteó al consejo, sólo teníamos una presentación con 26 láminas para empezar el proyecto”, recuerda.

Dos años después, los líderes del proyecto –comandados por Landa– obtuvieron la aprobación de la CNBV que los convirtió en el segundo banco de nicho de México: Bicentenario. El banco operará con un capital de 280 MDP, tendrá una cartera de 900 MDP para dar créditos y buscará llegar en cinco años a más de 1,500 clientes (30% más que los socios de la unión).

Tras los pasos de Banco Bicentenario y Agrofinanzas, existen al menos nueve instituciones financieras no bancarias que buscan la figura de banco de nicho, según Carlos Ramhane, presidente de la Asociación Mexicana de Sofomes (Asofom), y Ureña, presidente de la AMFE.

“Tenemos algunos proyectos en análisis, algunos ya están bastante adelantados, y algunos serán autorizados antes de que acabe la administración”, confirma Babatz, sin revelar nombres. “Podríamos tener hasta tres instituciones de nicho nuevas (en los próximos tres meses)”.

Los representantes de las instituciones financieras no bancarias dicen que la tendencia de transformarse de Sofoles o Sofomes a bancos no debería verse como una constante. “El banco de nicho no puede ser la nueva moda en México”, dice Ramhane. “Antes de optar por esta figura, (los directivos) deben hacer un análisis del mercado a atacar, un balance de sus finanzas y medir los riesgos ante futuras crisis”.

Ureña coincide: “El sector de entidades especializadas no bancarias debe continuar, pues complementa las necesidades de crédito en el país. No todo lo puede hacer la banca”.

El contexto es favorable para los empresarios que quieran convertirse en bancos de nicho. Las condiciones económicas son estables y están sobre la mesa importantes reformas, como la laboral, que busca incorporar a más personas al mercado formal, señala Pedro Escalante, socio del despacho Axan, que se encarga del diseño de instituciones financieras.

“Esto acelerará el proceso de bancarización. Estos empleados requerirán una tarjeta de ahorros y, posteriormente, un crédito”, dice.

Ureña, quien también dirige Corporación Financiera de Occidente (Finox), defiende las entidades especializadas no bancarias, pero él mismo planea convertir la empresa que lidera en un banco de nicho.

“Tenemos que crecer la cartera, la base de clientes. Necesitamos mejorar las fuentes de fondeo, no podemos estar tan dependientes de la banca de desarrollo y para ello cambiaremos la figura”, dice.

A junio de este año, Finox tuvo una cartera base de 220 clientes de empresas medianas.

Si logra convertirse en banco, dice Ureña, la estrategia será ir por las pyme del sector agroindustrial y la minería. Ureña ya envió la solicitud a la CNBV y espera recibir la autorización para operar con la figura antes del fin de año.

Agrofinanzas es la primera Sofol en subirse a la tendencia de los bancos de nicho. El paso más fuerte de Meré será a mediados de 2013, cuando la institución comience a cumplir uno de sus objetivos: recibir recursos a través de cuentas de ahorro e inversión.

En cinco años, el banco quiere que su cartera de crédito pase de 1,650 MDP a cerca de 7,000 MDP para atender a por lo menos 100,000 clientes.

“No hay tiempo para el fracaso”, dice el nuevo banquero mexicano. ■