

A man with short brown hair, wearing a light blue button-down shirt and dark trousers, stands in a modern office environment. The background is dark with several bright, yellow, linear light fixtures creating a grid-like pattern. The man is looking slightly to the right of the camera with a slight smile.

PORTADA

CRÉDITO REAL

**EL HOMBRE**  
QUE DESARMÓ  
UNA ESTUFA  
Y QUIERE COMPRAR  
**UN BANCO**

Ángel Francisco Romanos Berrondo empezó como un empleado más en Mabe, el negocio de sus tíos. Desde ahí, muy pronto levantó una empresa que el año pasado ganó 1,224 MDP con una cartera de crédito de 13,804 MDP. Hoy Crédito Real es un 'pulpo' financiero que se extiende a todos los sectores de la clase baja y media que la banca no atiende. Y quiere más...

POR ROBERTO ARTEAGA / FOTOGRAFÍAS FERNANDO LUNA ARCE

## UNA COMIDA QUE SE PROLONGÓ POR MÁS DE CINCO HORAS FUE LA SALVACIÓN

de Ángel Francisco Romanos Berrondo y su empresa, Crédito Real, en 2009. El vencimiento de los compromisos de deuda estaba a la vuelta de la esquina y el dinero faltaba en los momentos más álgidos de la crisis financiera mundial.

Entre el choque de vasos y el rumor de los comensales, Romanos Berrondo trataba de convencer a una banquera de Ixe para que el banco le prestara 500 millones de pesos (MDP). El estira y afloja concluyó ese día con la redacción de un contrato escrito en una servilleta con las condiciones del crédito.

Al día siguiente de la larga comida, a las 9:00 am, los 500 MDP estaban ya depositados en la cuenta de la compañía. Ángel había salvado (por segunda vez) a la empresa de una quiebra.

Esta anécdota refleja la confianza que el mercado le tiene a Crédito Real, una Sociedad Financiera de Objeto Múltiple (Sofom) que en 1994 también estuvo a punto de desaparecer por las crisis económicas de México, situación que la hizo dejar de operar por dos años, en los que sólo se dedicó a cobrar el dinero que había prestado.

Hoy, el tamaño de esta Sofom la convierte en un jugador de peso. La cartera total de Crédito Real asciende a 14,790 millones de pesos (MDP) al cierre del segundo trimestre de 2015, y su utilidad neta en 2014 (de

1,224 MDP) la ubicaría como el noveno banco de México.

“Más que los activos y la cartera, nuestras utilidades son mayores a la de muchos bancos. Con las utilidades del año pasado hubiéramos sido el noveno banco en México”, reitera en entrevista con FORBES México Ángel Francisco Romanos Berrondo, director general de Crédito Real y descendiente de la familia fundadora de la empresa Mabe.

Por ejemplo, la utilidad de HSBC México se ubicó en cerca de 1,981 MDP al cierre de 2014, después de haber presentado una caída en la utilidad neta de 47% en comparación con el año previo.

El siguiente paso natural sería adquirir en el futuro un banco o lograr la licencia de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) que le permita crear su propia institución bancaria. Una opción que se mantiene en pie y firme, pero a la espera de mejores condiciones.

“No nos queremos convertir en banco. Queremos un banco que cuelgue de nuestro *holding*, que es el que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), lo cual nos permite ser más flexibles, porque hay negocios que pueden mantenerse fuera del banco y que cuelguen del mismo *holding*”, explica el empresario.

En un futuro, el banco permitiría a Crédito Real el fondeo de recursos para apuntalar los segmentos de negocio que atiende

en la actualidad, sin perder la flexibilidad que le da la Sofom para concretar alianzas y adquisiciones de forma rápida.

La flexibilidad le ha permitido a Ángel Romanos dar créditos en sectores de clase media y baja, que la banca no atiende o que atiende de forma deficiente. Como un 'pulpo', la empresa ha extendido sus tentáculos con productos como crédito de nómina, microcréditos, préstamos a pequeñas y medianas empresas, así como préstamos para la adquisición de autos usados.

Ángel Romanos quiere más. Por ahora, los riesgos de crecer con un banco dentro de su portafolio

han pesado más, pues le restaría flexibilidad al modelo de negocio por la mayor regulación y los altos costos de operación.

“Crédito Real tiene una capitalización que excede los límites regulatorios y cuenta con

suficiente liquidez. Lo más oneroso de la decisión de operar un banco es que involucrará mayor contacto con la autoridad, así como un mayor gasto”, explica Enrique Mendoza, analista de Interacciones.

Sin embargo, Romanos Berrondo no quita el dedo del renglón: “Finalmente, esto (la decisión de no adquirir una licencia bancaria en el corto plazo) no quiere decir que en el futuro no retomemos de nuevo la iniciativa, pensando en que el banco sea una rama de la empresa Holding Crédito Real”.

No nos queremos convertir en banco. Queremos un banco que cuelgue de nuestro *holding*.

En el corto plazo, la incursión en nuevos segmentos, como el préstamo vía nómina para adquirir una casa, y la expansión de la compañía en Estados Unidos, Colombia y Costa Rica son las apuestas de Crédito Real.

**DE LAS ESTUFAS A LOS CRÉDITOS.** El primer día de trabajo en Mabe fue poco usual para Ángel Francisco Romanos Berrondo. El joven estudiante de ingeniería industrial se encontró frente a una estufa en una habitación vacía. La instrucción de su tío Luis Berrondo, entonces presidente de la compañía de línea blanca, fue: “Desármala”.

Después de cuatro horas, el joven de 19 años regresó:

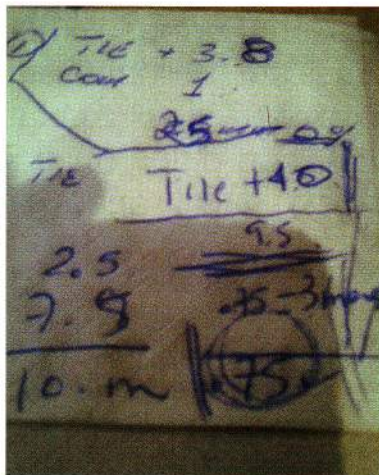
“Le dije a mi tío: —Ya está, ya desarmé la estufa”.

Su tío le dijo que debía armarla nuevamente: “Ahí empezó la bronca”, recuerda Romanos.

Después de tres meses de trabajo, aún sobran piezas de aquel artefacto. Sin saber qué más hacer, escondió los sobrantes y le dijo a su tío que la misión estaba cumplida.

Ángel Romanos descubrió con este episodio que la carrera de ingeniero industrial no le agradaba

El estira y afloja con la representante de Ixe concluyó ese día con la redacción de un contrato escrito en un servilleta de papel con las condiciones del crédito.



tanto como había imaginado en un inicio. Pero una familia de ingenieros industriales pesaba sobre el futuro del directivo.

Durante tres años, Ángel Romanos Berrondo estuvo en las líneas de ensamble. Todas las áreas de manufactura de la compañía se convirtieron en una escuela alterna para él.

Pero la falta de pasión por la carrera y el interés de meterse de lleno en los negocios se transformaron en una propuesta para su tío Francisco Berrondo, encargado en ese momento de las finanzas de Mabe: “Le pedí que me dejara conocer que era lo que hacían en el área de Administración y Finanzas de la compañía”.

Así fue como se adentró en otras experiencias dentro del corporativo familiar.

El primer encargo fue un análisis para que Mabe permitiera a las tiendas distribuidoras, como Viana o Hermanos Vázquez, contar con facilidades temporales para pagar los productos y ofrecer mejores condiciones de pago a los clientes.

Sin embargo, el análisis derivó en una propuesta distinta a lo que hubieran podido imaginar: la mejor forma de financiar los productos al consumidor final era que Mabe otorgara el crédito sin ningún intermediario de por medio. Su propio producto crediticio.

General Electric (GE) Capital tenía la llave que abría la puerta a la nueva etapa de Mabe en el mercado: el conocimiento del producto y 50% del capital para arrancar operaciones.

Pero la idea no era suficiente para el lanzamiento del ansiado instrumento. A principios de 1990, Ángel Romanos tocó la puerta de los grandes jugadores que comercializaban los productos de Mabe y otras firmas con la intención de ofrecer en sus sucursales la herramienta de crédito. Todos le dijeron que no, incluso Ricardo Salinas Pliego, pues también preparaba su propio concepto de crédito en las tiendas Elektra.

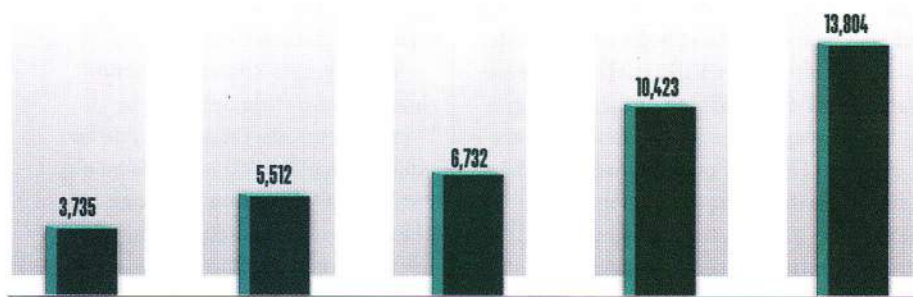
La única firma que aceptó en un inicio fue la extinta cadena de Muebles K2, propiedad de Abel Vázquez Raña. Así nació formalmente Crédito Real.

En aquella época, Mabe contabilizaba 5,000 clientes mayoristas, de los cuales sólo 20 eran considerados grandes cadenas de muebles y electrodomésticos, mientras que el resto estaba conformado por pequeños comercios que no tenían la capacidad de ofrecer un crédito a sus clientes. La oportunidad era clara y la expansión de su producto era la opción para la compañía que iniciaba operaciones en 1993.

### COMPORTAMIENTO DE LA CARTERA DE CRÉDITO REAL

La utilidad neta de la empresa creció 22% durante 2014, alcanzando 1,224.8 millones de pesos. El total de su cartera de créditos aumentó 32.4% en 2014, al comparar ese resultado con el de 2013. Así ha sido la evolución de su cartera en los últimos cinco años:

CIFRAS EN MDP



FUENTE: CRÉDITO REAL



Eran el nuevo piso para reiniciar el negocio. Las bodegas de Mabe, en Azcapotzalco, se convirtieron en testigos mudos del renacimiento de la empresa durante 1996.

Ángel Romanos Berrondo se lanzó a la búsqueda de alianzas con los empresarios para ofrecer en sus tiendas créditos para muebles, electrodomésticos y línea blanca, así como equipos de cómputo por un corto tiempo. Pero el futuro le tenía reservada una sorpresa a Crédito Real.

**EL TENISTA QUE DESCUBRIÓ EL TESORO.** En 2004, el ex tenista Oliver Fernández hizo el descubrimiento de un tesoro en el modelo de negocio de Crédito Real: el préstamo vía nómina. Hasta ese momento, quien fuera en el pasado capitán del equipo mexicano en la Copa Davis vendía muebles, electrónica y línea blanca, lo que lo convertía en un distribuidor indirecto de Mabe en Guerrero.

Fernández comercializaba los productos con empleados gubernamentales y los cobraba vía nómina. Un negocio prometedor por la estabilidad y seguridad laboral de

sus clientes, pero que requería de un socio con la fortaleza financiera suficiente para hacer crecer la cartera de clientes. Crédito Real estaba lista para sumar un nuevo producto a su portafolio.

“Dijimos ‘suena bien, vamos a probarlo’. Así fue como empezamos a vender y al año íbamos tan bien que le dijimos a Oliver que ya no vendiéramos productos, sino que vendiéramos efectivo, ya que permitía generar ahorros al no pagar

bodegas, ni la contratación de camiones para vender en la Sierra de Guerrero. Todo un ahorro logístico y operativo”, explica Romanos Berrondo.

Crédito Maestro era el operador de los productos de Crédito Real en Guerrero.

En la actualidad, 49% de la firma que inició Oliver Fernández es propiedad de la compañía que dirige Romanos y cuenta con una cartera crediticia de 1,195 MDP.

El nuevo esquema permitió la expansión del negocio por varios estados de la República Mexicana por el interés de entidades de gobierno, secciones sindicales y gobiernos municipales.

**10,697 MDP**

reunió la cartera de crédito de nómina al cierre de 2014.

**1,318 MDP**

sumó la cartera de crédito para PYMES el año pasado.

“Nos dedicamos a ir a todas las empresas chiquititas a nivel nacional y a firmar los acuerdos para procesar los créditos a sus clientes”, dice Romanos Berrondo, quien aún recuerda el sonido de las 20 máquinas de fax que recibían las solicitudes de crédito las 24 horas del día en la calle de Río Lerma, en el Distrito Federal.

Sin embargo, la fiesta del crédito no duró para siempre. La crisis de 1994 le marcó el alto a las operaciones de Crédito Real, ya que la empresa ofrecía créditos a tasa fija y el fondeo estaba sometido a una tasa variable, lo que hacía que la deuda de los clientes fuera a los ojos del mercado 50% más barata por la devaluación, mientras que el adeudo del prestador con los bancos era 120% mayor. Las máquinas de fax dejaron de sonar.

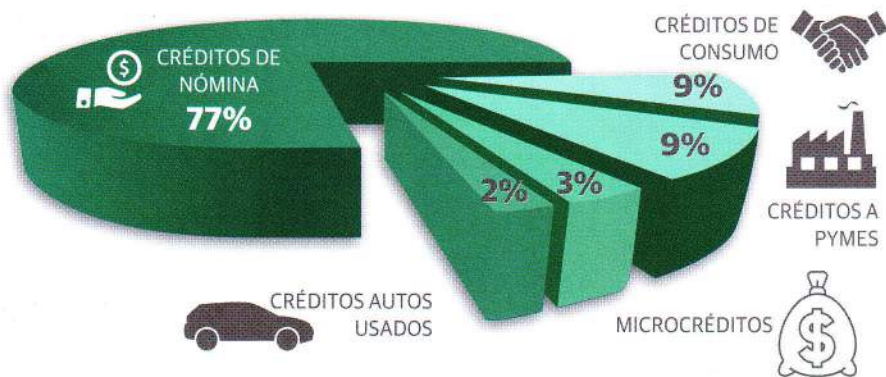
“Dejamos de prestar y nos dedicamos a cobrar... la empresa estaba en estado vegetativo y se mantuvo conectada a un respirador artificial por dos años”, dice el capitán de Crédito Real.

Durante el tiempo que la empresa tomó un descanso obligado, Ángel Romanos no se quedó con los brazos cruzados y decidió ir a estudiar una maestría en Finanzas, para después embarcarse rumbo a Chile, en donde se empleó en una empresa del mismo giro que Crédito Real, pero en una economía estable.

En 1996, un año después de su aventura en territorio chileno, Ángel Romanos Berrondo regresó al país para levantar la cortina del negocio de nueva cuenta sin el apoyo de GE Capital, quien decidió abandonar la aventura de su socio. Crédito Real estaba de vuelta.

De los 110 empleados con los que contaba antes de la crisis económica en el país, sólo quedó una plantilla laboral de 20 personas y un capital de 20 MDP, que había sido obtenido de la primera emisión de deuda de la firma en el mercado local en 1994.

### COMPOSICIÓN DE LA CARTERA DE PRÉSTAMOS A 2014



FUENTE: CRÉDITO REAL

El préstamo vía nómina brillaba como la joya que Crédito Real necesitaba para coronar una nueva etapa de Ángel Romanos.

Para 2009, Crédito Real contaba con más 200 convenios a través de 33 distintos distribuidores que ofrecían el producto, lo cual hizo que el crédito a nómina comenzara a rebasar el segmento de préstamos para la adquisición de línea blanca y electrodomésticos.

Hoy, la historia parece juzgar como acertada la decisión de Ángel Romanos. La cartera total de la firma ascendió a 14,500 MDP al cierre del año pasado, de los cuales el crédito de nómina representó 77% del negocio, de acuerdo con las cifras del cuarto trimestre de 2014.

Por otro lado, Crédito Real se asoció con la Sofom Contigo para expandir sus servicios en el segmento de microcrédito, especialmente dirigidos a mujeres. "Tenemos ocho años de experiencia en este producto. En los siguientes años deseamos ser un participante aún más fuerte en este segmento, por lo que el mejor camino fue asociarnos con un operador especializado", dice Ángel Romanos.

En 2010, la firma ya contaba con 1,500 empleados, de los cuales

1,200 atendían el segmento de microcrédito, con una participación de 2% de la cartera (representaba un gasto operativo muy alto).

"Nos asociamos con distribuidores que conocen muy bien su mercado, que tienen años de experiencia y que cuentan con una historia probada; regularmente compartimos con ellos los ingresos, pero también los riesgos, fórmula que nos ha resultado muy exitosa. Crédito Real realiza el análisis de crédito y otorga el fondeo para las operaciones mientras el distribuidor aporta su conocimiento comercial", explica el empresario, quien busca nuevos socios que aumenten el número de brazos de un pulpo que quiere estar presente en nuevos negocios.

El avance no cesaba. En octubre de 2012, la empresa ingresó a la pizarra de emisoras que cotizan en la BMV, lo que le permitió obtener fondos del mercado de valores nacional y seguir incursionando en nuevos productos.

Un año después, el 31 de octubre de 2013, esta Sofom estableció una alianza estratégica con Fondo H, así como la compra de cartera por un monto de 657 MDP, la cual se compone principalmente de créditos otorgados a PYMES.

**14,790 MDP**  
fue la cartera de crédito al segundo trimestre de 2015.

**18.9%**  
más que un año antes, cuando finalizó en 12,443 MDP.

Crédito Real se beneficia al contar con un especialista en atender el mercado de las PYMES y, a su vez, Fondo H lo hace al contar con el respaldo de alguien que robustece el análisis de crédito y otorga fondeo para continuar con la expansión del negocio. "Esta alianza ha sido muy exitosa, ya que en menos de dos años casi doblamos el portafolio inicial, manteniendo una adecuada calidad de activos. Para los siguientes años seguimos viendo mucho crecimiento en este producto", dice Romanos.

La participación de Crédito Real en Fondo H es de 70%, con créditos al pequeño y mediano sector empresarial por el orden los 1,400 MDP. Una nueva puerta que se abre para Ángel, quien explica emocionado el potencial de negocio que cataloga como "gigantesco".

"Dicha alianza comercial le permite utilizar su plataforma de negocio y la experiencia de Fondo H en la colocación y generación de cartera de crédito dirigido al sector de PYMES, ayudándole a incrementar su cartera de crédito y llevando a una mayor diversificación de la misma", dice en un análisis de la operación la calificadora HR Ratings.

En México, existen aproximadamente 4 millones de unidades empresariales, cifra que se compone en 99.8% de PYMES, que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

El préstamo promedio de la firma a este segmento es de 3 MDP y las tasas de interés son de aproximadamente 17%.

Los resultados empiezan a ser visibles: el segmento de microcréditos y PYMES representaron 9% en el último reporte trimestral.

Para 2019, Crédito Real proyecta que el segmento de PYMES representará 18% de la cartera, es decir, el doble de lo que representa actualmente, y se espera que nómina tenga una reducción a 54%.

## AUTOS Y CASAS PARA TODOS

El crédito para la compra de automóviles es un segmento que los bancos comerciales tienen totalmente cubierto, pero el de los autos usados pasa sin pena ni gloria para muchos jugadores en el mercado. Ángel Romanos pisa el acelerador en esta autopista. “Hemos visto que actualmente no hay muchas opciones para adquirir un auto usado a crédito en México. Las instituciones financieras y bancos están enfocados en atender el mercado de autos nuevos o seminuevos”, dice.

El establecimiento de sociedades con los operadores de lotes que comercializan los autos usados es el primer paso en el camino de la carrera por este crédito. Pero no es el único modelo con el que participa Crédito Real. “Nos metimos a otro negocio de coches en donde no se financia el automotor, sino que financiamos necesidades de efectivo contra la factura del coche, ya que adquirimos la unidad y se la rentamos a nuestro cliente”.

Por ahora, existen 46 sucursales bajo la marca Drive & Cash concentradas principalmente en la Ciudad de México y su zona metropolitana, las cuales aplican el modelo que Romanos Berrondo explica.

Con este modelo, el mercado estadounidense también representa una oportunidad.

“La mayor parte del mercado latino se parece mucho al segmento bajo de la población en México, ya que tampoco tiene acceso a los créditos bancarios porque la banca tradicional la malatiende. Por eso existe, una oportunidad gigantesca”, asegura Ángel Romanos.

Dallas es el primer estado en territorio estadounidense en donde Crédito Real opera por ahora, con una participación de 80% de la empresa Don Carro. Florida es el próximo destino en el que la compañía mexicana podría entrar en el crédito para autos usados a través de una participación con una firma con licencia para operar en más de 40 estados de la Unión Americana, que

podría representar la adquisición de 70% de la estadounidense.

Mientras esta línea de negocio se hace más fuerte, la Sofom ya prepara una nueva jugada. Dentro de los próximos meses, la compañía presentará un crédito para la construcción de casas con un valor de 80,000 pesos.

La empresa incursionará en el segmento de Agencias Productoras de Vivienda (APV) con la firma Habitación y Vida (Habvita), que está registrada ante la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF) y cuenta con proyectos en Campeche, Chiapas, Distrito Federal, Durango, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Nayarit, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala, Querétaro y Veracruz. Esta firma construye 2,000 casas, pero tiene una capacidad para edificar 5,000 viviendas al año.

“Lo que hacen las constructoras es convertir las casas de lámina en una casita de tabiques de dos recámaras en 38 metros cuadrados”, dice Romanos Berrondo.

**QUEREMOS SEGUIR  
HACIENDO NEGOCIOS  
QUE POCAS VECES MIRA  
LA BANCA TRADICIONAL  
Y DEDICARNOS AL  
SECTOR BAJO DE  
LA POBLACIÓN”**

—ÁNGEL FRANCISCO  
ROMANOS BERRONDO





Se trata de un mercado que busca atender a la población de más bajos ingresos, segmento denominado como la base de la pirámide (BDP). “Yo no lo veo como un crédito hipotecario porque es a tres o cuatro años. Estamos viendo cómo vender estas casas vía nómina o como microcréditos con los grupos de señoras que buscan comprar una casita”.

Otro de los planes es mantener la expansión de los negocios de la Sofom en el extranjero. El segmento de autos usados ya permitió desde hace un año la entrada de la empresa en Estados Unidos, pero la alianza con nuevos socios en Colombia y Costa Rica representaría su expansión en Latinoamérica.

Aunque el proyecto con el que Ángel Romanos quiere coronar su estancia en Crédito Real está pausado. “Después de continuar evaluando costos y beneficios de largo plazo de dicha iniciativa, decidimos por ahora no proceder con la obtención de la licencia bancaria; no obstante, no descartamos reconsiderar dicha iniciativa en el futuro”, asegura la empresa en su segundo informe trimestral de este año.

La idea de Ángel Romanos, que podría modificar el tablero

de juego del sector financiero de forma radical, no ha desaparecido. El análisis para adquirir la licencia bancaria es una de las tareas que ocupan la mente de los directivos de Crédito Real.

“Hemos llegado a tal tamaño que seguirnos fondeando únicamente con el mercado de valores y líneas de crédito de los bancos es muy riesgoso”, reconoce Romanos.

En la actualidad, la firma cuenta con líneas bancarias en 14 instituciones nacionales e internacionales, así como acceso a los mercados de deuda nacional e internacional.

“Queremos seguir diversificando nuestras fuentes de fondeo, como lo hemos venido realizando, para no depender únicamente del mercado de valores de deuda; ahora ya somos una empresa pública, lo cual permite tener mayores accesos a liquidez, y tenemos fuentes de fondeo sin explorar, como son la buratilización de nuestra cartera de préstamos, así como líneas de papel comercial”, dice el empresario.

La aparición de una nueva crisis, como la acontecida en 2008 en el sistema financiero mundial, despierta el temor de que las líneas de crédito puedan cerrarse para una Sofom.

“Sin ser banco, nos exponemos a tener estos riesgos mucho más que siendo banco, ya que podríamos tener la capacidad de captar recursos y eso te cambia la vida. El chiste es saber cómo captas sin perder la flexibilidad en el otorgamiento de crédito en los productos”, señala Romanos.

Para Enrique Mendoza, analista de Interacciones, la familia poseedora de Mabe tiene las tablas suficientes para afrontar los retos por venir al incursionar en el sistema bancario. “La familia Berrondo estuvo muy involucrada en Banco Bital. Entonces, creo que tienen, además de la capacidad para levantar los recursos necesarios, la experiencia y los contactos.”

En 2002, el grupo británico HSBC adquirió por 1,140 MDD un 74% de las acciones en poder de las familias de Luis Berrondo, Jorge Esteve y Juan Sánchez Navarro.

Las diversificaciones de la compañía se han convertido en un activo que mejora su posición ante los inversionistas. “Nos parece que Crédito Real tiene una perspectiva positiva; creemos que el mercado no ha reconocido todavía el potencial de la firma, ya que todavía tiene bastante espacio para que los accionistas tengan un buen rendimiento”, asegura el analista de Interacciones.

Entretanto, Ángel Francisco Romanos Berrondo aún tiene presente en su memoria el episodio de la estufa y la historia de confianza que se escribió en una servilleta de papel. Mira hacia atrás y quiere seguir siendo coherente:

“Queremos seguir haciendo negocios que pocas veces mira la banca tradicional y dedicarnos al sector bajo de la población. Si eso lo podemos seguir haciendo como banco en un futuro, yo creo que sí nos conviene hacerlo, pero si vamos a perder la flexibilidad operativa, no nos conviene ser banco. Queremos seguir siendo un bicho raro que no tiene comparación con otra empresa”. F