

¿Cómo recuperó Banamex a sus clientes?

Por: Gonzalo García

En octubre de 2014, la tarea que debía asumir Ernesto Torres Cantú, al aceptar la propuesta de convertirse en el nuevo director general de Grupo Financiero Banamex, no era nada sencilla. Pocos meses antes, habían salido a la luz tres escándalos relacionados con la institución financiera que hacían tambalear seriamente su posición de líder: el presunto fraude de Oceanografía, el caso Dipeasa, y una investigación en Estados Unidos por lavado de dinero vinculado al narco.

Torres Cantú acudió a la sala 1 del corporativo de Banamex, en la Ciudad de México, a principios de octubre de 2014. Allí le esperaban el estadounidense Michael Corbat y el mexicano Manuel Medina Mora, CEO y copresidente de [Citigroup](#), la entidad propietaria del grupo financiero. Corbat le reveló que le habían elegido nuevo director general de Banamex.

“Me dijo que estaba con mucha esperanza viendo hacia dónde iba a llevar yo al banco. Y luego me preguntó que si aceptaba o no el puesto (risas). Y yo dije: ‘Sí, Mike, sí lo acepto. Por supuesto que lo acepto’”, dice Torres, con su forma de hablar “de Torreón”, sin rodeos.

Estos sucesos llevaron a una reestructura interna: Citigroup limpió gran parte de la cúpula de la entidad mexicana, incluyendo al anterior director general, Javier Arrigunaga. El movimiento más notorio fue la salida de Medina Mora — meses después de la reunión con Torres— de su cargo en la firma estadounidense, la posición más alta ocupada jamás por un mexicano en la banca global. Hoy sigue en la presidencia del consejo de Banamex, en un puesto figurativo.

En ese periodo, el que históricamente fue el segundo grupo financiero por activos del país, tras [BBVA Bancomer](#), perdió terreno frente a sus competidores en áreas clave, como el crédito empresarial. La distancia que lo separa de Santander y [Banorte](#) se estrechó en varios rubros. “Más que nada, porque ha sido más conservador en la colocación de crédito”, explica Alejandro Tapia, analista de la calificadora Fitch Ratings.

Ésta es la situación que enfrentaba Torres, un banquero con 26 años en el grupo. “Desde que entras a trabajar te dicen que hay cosas urgentes y cosas importantes, y que no debes dejarte llevar por lo urgente, pues tienes que dedicarle tiempo a lo importante —dice—. Bueno, pues en esas primeras semanas todo era urgente e importante”.

El ejecutivo hizo cambios internos, reforzó los controles y emprendió la tarea de recuperar la confianza de los empresarios y los clientes para volver a crecer.

Los números muestran que tuvo éxito y que ha vuelto a la pelea. En 2015, el banco subió 36% su crédito empresarial, hasta 82,000 millones de pesos (mdp); logró la mayor ganancia en cartera de crédito total, de medio punto de participación de mercado; y fue la entidad que más dinero captó, sumando el capital de clientes, mercados y sociedades de inversión.

Su utilidad neta en 2015 mejoró más de 25% en un año en el que los bancos tuvieron que enfrentar bajas tasas, lo que perjudica sus ingresos. Banamex logró mayores márgenes gracias al aumento del volumen de las operaciones y lo hizo con menos morosidad, explica Luis Miguel Rodríguez, director de Planeación Estratégica y Desarrollo Corporativo de Banamex.

“Los eventos de 2014 provocaron una pausa en nuestro crecimiento, que, obviamente, aprovecharon otros bancos — dice Torres—. Pero este año, vamos a tener los crecimientos más importantes de la banca en crédito comercial, en crédito empresarial, en crédito corporativo, en crédito a pymes, en todo”.

Hablando del elefante

Torres trabaja en el banco desde que pertenecía al Estado: vivió en 1991 su compra por los inversionistas Roberto Hernández y Alfredo Harp, y en 2001, su venta a Citigroup. Ha pasado por las áreas de banca corporativa, empresarial, tarjetas de crédito y por Crédito Familiar, una firma que tuvo Citigroup para gente de bajos ingresos.

A diferencia de perfiles anteriores al frente del grupo, no viene de casas de bolsa o salones corporativos, sino de trabajar a pie de calle. Por ejemplo, presume que instaló el primer correspondiente de la banca en México en Yuriria, Guanajuato, “un pueblo que en burro te tardas tres días en llegar”.

Uno de sus mayores aprendizajes lo vivió en Chihuahua en 1995, en plena crisis económica, que dejó a muchas pequeñas empresas y familias sin poder pagar sus deudas. “Teníamos como el 95% de la cartera vencida, más o menos, y teníamos a El Barzón ahí un día sí y el otro también en nuestras oficinas”. Este movimiento de productores agropecuarios estaba muy endeudado con la banca y reclamaba que se le atendiera. Torres se puso a la tarea. “Pusimos una mesa todos los miércoles para que vinieran las gentes de El Barzón e iba recibiendo yo y resolviendo cada uno de los asuntos”, asegura. “Fue una lección espectacular”.

Ahora, el ejecutivo aplicó en su nuevo cargo lo aprendido en esa época.

Desde el escándalo de Oceanografía, el banco frenó su negocio de créditos a empresas, que cayó 3% en 2014. La prestadora de servicios petroleros habría obtenido hasta 400 millones de dólares (mdd) presentando documentos falsos, alegan autoridades y el banco.

“Se centró en mejorar el tema del control de riesgos y el gobierno corporativo. En ese proceso, dejó de crecer, y fue una decisión tomada, y perdió participación de mercado en algunas líneas de negocio”, dice Arturo Sánchez, director del área de Instituciones Financieras de la calificadora Standard & Poor’s.

Por ello, poco después de asumir el cargo, Torres visitó las ciudades más importantes del país para reunirse con los principales empresarios de cada lugar y explicarles, uno a uno —como hizo con El Barzón—, cómo estaba enfrentando los problemas de la entidad y cuál era su estrategia.

—¿Salía el tema de Oceanografía?

—No salía, yo lo sacaba. Es obvio. La frase esa gringa que me encanta, the elephant in the room, pues ahí está el elefante. ¿Qué ganas no aceptando que es un tema?

Torres hizo esta gira por México para recuperar el impulso perdido, porque Banamex no sólo sufría una crisis de credibilidad, sino de identidad.

La firma llegó a ser conocida como la joya de la corona de Citigroup. En 2008, cuando el banco estadounidense anunció pérdidas por casi 19,000 mdd debido a la crisis financiera, el mexicano tuvo utilidades por cerca de 1,000 mdd. En 2012, las ganancias de la filial mexicana representaron 18% del total del grupo. En este contexto se produce el ascenso de Medina Mora.

Un banquero de la competencia y exregulador de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), que pidió el anonimato, considera que la entidad tomó entonces decisiones equivocadas que está pagando hoy. “La franquicia se está perdiendo —afirma—. Citi, a partir del problema de 2008, dijo que concentraría sus operaciones en dos cosas: banca de consumo y banca institucional.

“Acabaron la cultura del préstamo empresarial y del conocimiento del cliente, por imponer nada más esas dos líneas de negocio. Es un banco a la deriva”, añade este banquero, en una entrevista realizada antes de que Banamex hiciera públicos los resultados de 2015.

En rubros como el crédito empresarial pelea por el segundo lugar frente a Santander, cuando en la última década siempre había ocupado este puesto, por detrás de BBVA Bancomer, líder del sector en activos, cartera y depósitos.

El ROE de Banamex —un indicador que refleja la rentabilidad de sus operaciones— cayó de 14.3% en 2007 a 8.2% en 2014.

Los escándalos empeoraron el negocio. “Cuando pasan estos eventos tan lamentables, (...) en lugar de tomar posiciones agresivas, te vuelves más conservador”, dice Mauricio Basila, exvicepresidente de supervisión bursátil de la

CNBV, que conoce bien el sector. “Escuché que hubo un momento en que ni siquiera los créditos estuvieron fluyendo. Imagina el impacto que tiene esto en una institución cuyo negocio es prestar”.

Torres admite algunas de estas críticas: “A lo mejor antes éramos un banco más empresarial que de consumo. (...) Ahora somos más equilibrados”, dice. Banamex es líder en banca de consumo: sus créditos personales y de nómina subieron más de 30 y 60% en los últimos cinco años.

“Pero ya el mercado de consumo está muy competido. (...) Necesitan reestructurar el nicho de mercado, (...) porque por la baja rentabilidad las ganancias han sido mínimas”, dice el banquero de la competencia.

El CEO de Banamex también reconoce esta caída de la rentabilidad, fruto de que el banco no estuvo operando al máximo de su capacidad, afirma. “No estábamos trabajando al 100%”. Recuperar ese nivel y retomar la relación con los empresarios, agrega, son sus principales objetivos. Las cifras de 2015 presentadas en febrero muestran que va por buen camino.

Nueva gente, nuevo banco

Para mejorar los resultados, Torres se enfocó en tres cosas: “Gente, controles, sistemas”, dice.

La primera implicó cambiar a algunas personas por otras y crear nuevos puestos, como el de director general de banca corporativa y el de jefe de la oficina de control y gobierno.

Esto se enmarcó dentro de una serie de movimientos más amplios que, según cerca de una decena de entrevistados cercanos al banco, supuso la toma definitiva del control de Banamex por parte de Citigroup.

La relación entre las dos entidades siempre fue complicada. Cuando el banco estadounidense adquirió al mexicano, los dos principales accionistas, Roberto Hernández y Alfredo Harp, siguieron a la cabeza del consejo. “En 12 años, Citi no tuvo el control del banco. Le puedes preguntar a cualquiera que vivió la fusión: más bien parecía que Banamex había comprado a Citi”, afirma Basila.

Una pieza clave en esta relación fue Manuel Medina Mora, tercera generación de su familia que trabaja en Banamex. Su ascenso fue meteórico, gracias a su gestión de divisiones estrella, como la banca de consumo global. En 2013, llegó a copresidente de Citigroup, pero los escándalos de Banamex y Banamex USA lo afectaron, pues estaban bajo su supervisión.

En febrero de 2015, anunció que dejaba la copresidencia y la banca de consumo global, aunque se mantiene como presidente del consejo de Banamex. Sin embargo, según una carta que Corbat, CEO de Citigroup, envió a los empleados, el cargo de Medina Mora es “en una capacidad no ejecutiva, y el CEO de Citi en México, Enrique Torres Cantú, me reportará directamente a mí”.

Torres Cantú tiene claro para quién trabaja: “Yo soy Citi. Cuando empecé, empecé a decir: ‘Banamex es Citi en México’. No es Banamex y Citi. Somos Citi”.

Además del cambio de personas, la segunda estrategia —reforzar los controles— era clave para recuperar la credibilidad después del fraude de Oceanografía.

“Banamex dejó de atender y observar una serie de mecanismos de control”, dice Roberto Gil Zuarth, senador por el PAN que formó parte de la comisión especial que investigó el caso. Torres coincide: “Los controles fallaron, obviamente. Permitieron que eso pasara. Que no quiere decir que lo hayan promovido, ni mucho menos”.

El directivo creó una oficina de control y gobierno, donde trabajan 50 personas, para supervisar a los oficiales que vigilan cada uno de los negocios. Esta división le reporta a Rodrigo Zorrilla, el nuevo director general adjunto, nombrado el mismo día que Torres. Los empleados encargados del compliance (reglas regulatorias) pasaron de unos 500 a 1,500 en dos años, aunque esto se debe, sobre todo, a las nuevas leyes antilavado de dinero en México.

“Los controles no son lo que te frena, es lo que te hace crecer más rápidamente, porque lo tienes controlado. Eso es fundamental”, sentencia Torres.

Por último, la tercera medida fue implantar sistemas para mejorar la relación con el cliente, con un especial énfasis en las soluciones digitales. Citigroup tiene en Silicon Valley un fondo de inversión de capital emprendedor con el que participa en las llamadas fintech, empresas de tecnología financiera. Así, Banamex se mantiene al tanto de las novedades.

“Los bancos están empezando a ponerse las pilas para poder competir en un mercado que va a estar crecientemente dominado por aplicaciones digitales”, dice Daniel Laniado, director general de Servicios Financieros de la consultora Accenture México.

Torres dice que estas tres estrategias que aplicó en Banamex ya dan resultados.

Los números de 2015 reflejan una recuperación de los ingresos y los márgenes; los créditos a las grandes empresas y a las pymes crecieron 45 y 18%, en las mayores alzas del sector; el área de consumo mantuvo el liderazgo; y pasó de la tercera a la primera posición en emisiones de bonos y deuda, según la plataforma financiera Dealogic.

En 2015, por ejemplo, participó en la colocación de más de 15,000 mdp en certificados bursátiles de Telesites, de [América Móvil](#), y a principios de este año, en plena turbulencia de los mercados, colocó un bono del gobierno federal a 10 años por 2,250 mdd.

Banamex es aún el mayor inversionista institucional, en activos de sociedades de inversión y Afores, y el mayor administrador de recursos, con cerca de 20% del ahorro financiero nacional.

“El banco ya logró hacer estas mejoras en control de riesgos y empezó a ganar terreno. Está bien posicionado para seguir creciendo”, opina Sánchez, de Standard & Poor’s.

Varios expertos de Nueva York también ven a Banamex y a Citigroup con buenos ojos. Según David Hilder, analista de la casa de bolsa Drexel Hamilton, “Citi tiene (en Banamex) una gran franquicia en banca institucional y en banca de consumo”.

Ahora, según Torres, la próxima labor es “recuperar el liderazgo en crédito empresarial”.

Ésta será una de las áreas clave para ganar cuota de mercado en México, afirma José Manuel Pérez, experto de Standard & Poor’s, pues la volatilidad de los mercados y el dólar caro harán que muchos corporativos se dirijan a los bancos locales para financiarse.

Por eso, Torres se pasó todo el año pasado tratando de convencer a los empresarios de que contrataran su deuda en dólares y no en pesos, cuenta. “Están agradecidos. Y qué bueno, pero era lo correcto”.

El regreso

El CEO de Banamex tiene claro qué debe hacer para seguir con la recuperación de 2015 y volver a la pelea por el liderazgo: “Regresar con nuestros clientes”. Por eso, cada día habla en profundidad con uno o dos empresarios. Según él, en esas conversaciones trata de dejar atrás los sucesos del pasado para centrarse en el presente.

“A principios del año pasado hubo una operación, una colocación de capitales, que no nos la llevamos nosotros. Y le hablé al dueño y le dije: ‘Oye, ¿qué pasó? ¿Por qué no estuvimos nosotros ahí?’ Y su respuesta fue: ‘No te hablé porque pensé que estabas ocupado en otras cosas’. Entonces le dije: ‘Sale, olvídate. Banamex está de regreso”.

*Este reportaje apareció publicado en la versión impresa de la Revista Expansión de la primera quincena de marzo.

Con información de María Luisa Aguilar, Mónica Cruz, Adrián Estañol y Brian Pollack.