

# UN PASO ATRÁS PARA SALTAR MÁS ALTO

Con la llegada de Alejandro Valenzuela a la dirección, Banco Azteca frenó su crecimiento para controlar la morosidad y reorganizarse. Ahora comienza una nueva etapa de expansión.

**POR**  
Adrián Estañol  
y Jessica Bigio

**FOTOS**  
Jesús Almazán





ALEJANDRO  
VALENZUELA.  
Director  
general  
de Banco  
Azteca.



E

En el escritorio de Alejandro Valenzuela, director general de Banco Azteca, hay tres libros sobre inteligencia artificial y la revolución *fintech*, que tratan sobre la nueva ola de firmas tecnológicas que ofrecen servicios financieros. “No los tengo aquí por casualidad”, comenta el directivo.

El banco propiedad de Ricardo Salinas Pliego, que cumple 15 años de otorgar microcréditos principalmente a personas de escasos recursos, siempre ha estado obsesionado por la tecnología, pese a dirigirse a la parte baja de la pirámide: hace 15 años, fue el primero en usar las huellas dactilares de las personas para abrir una cuenta, y ahora también estuvo a la vanguardia en el uso de biométricos. “De las partes más sólidas que me encontré de la organización fue la parte tecnológica”, dice Valenzuela, que cumple su tercer año en la entidad.

Sin embargo, Banco Azteca se enfrenta a competidores que cada vez innovan con mayor rapidez y que ya operan una banca totalmente digital o utilizan nuevas tecnologías para entrar al sector popular, al que antes no atendían. Es el caso del español Santander, que mezcla la banca digital con el despliegue de sucursales para ofrecer microcréditos a través de su plataforma Tuiio, recién lanzada en octubre. Esta transición la lideran BBVA Bancomer, Banco del Bajío y Banco Compartamos, con sus plataformas digitales y sus planes para integrar las *start-ups* financieras dentro del banco, destaca Ignacio Aldonza, experto en el sector en la consultora Ernst & Young.

Banco Azteca apenas empieza a digitalizar por completo la banca. Valenzuela estima que esta labor llevará al menos un año y medio, en una primera etapa, y después plantea incorporar herramientas de inteligencia artificial que ayuden a analizar patrones de las personas, conocer su nivel de riesgo y ofrecerles productos crediticios hechos a la medida.

Es uno de los principales retos del directivo, pero no el único. Operar la segunda red de sucursales más grande del país, con 1,753 unidades –sólo por debajo de las 1,836 de BBVA Bancomer– implica también atender el negocio físico, en el que trabaja para estandarizar el servicio.

“Es una operación de red muy celosa y muy costosa. Yo trato de visitar, en promedio, 10 sucursales al mes, y todos mis compañeros están obligados a hacer lo mismo, para que justamente nuestra estrategia se refleje en la red, que ocupa muchos lugares no sólo en México, sino en América Latina y Estados Unidos”, señala Valenzuela.

Este costo operativo se traslada al precio de los créditos que ofrece a sus usuarios, que, en muchas ocasiones, tienen con Banco Azteca su primera experiencia con la banca. Los intereses que cobra por los préstamos personales, que suponen 60% del total, ascendieron a 53% al cierre de febrero de 2017, mientras que el sistema promedió 33% en el mismo periodo, según el último reporte de Banco de México. “Cuando las tasas son de ese nivel, es porque operar este negocio es muy caro”, dice Valenzuela.

La digitalización y la mejora y expansión de la red de sucursales son los dos grandes objetivos de la empresa, destaca el ejecutivo, que comienza ahora una nueva etapa en el banco después de un periodo en el que frenó el crecimiento para

## LA OBSESIÓN DE SALINAS PLIEGO POR LA TECNOLOGÍA LLEVÓ A BANCO AZTECA A SER PIONERO EN EL USO DE HUELLAS DACTILARES Y BIOMÉTRICOS.

### Controlando la morosidad

El banco frenó el ritmo de otorgamiento de préstamos para revertir la tendencia al alza de su morosidad. Sin embargo, en el último año, retomó el paso en sus préstamos.

Carta de crédito de Banco Azteca, en millones de pesos.



FUENTE: CNBV.



### Altos márgenes

El banco compensa el riesgo de prestar a la parte baja de la pirámide con unos intereses elevados. Sus márgenes están entre los más altos con respecto a otras microfinancieras.

Margen financiero. Cifras en millones de pesos.



FUENTE: CNBV.

# 2.5%

**ES LA TASA DE MOROSIDAD**  
CON LA QUE TERMINÓ 2016, UN NIVEL QUE  
YA ESTÁ AL PROMEDIO DEL MERCADO.

# 1,751

**SUCURSALES**  
TENÍA EN 2016, EL MAYOR NÚMERO  
DESPUÉS DE BBVA BANCOMER.

evitar que las cosas se salieran de control. “Lo que me tocó hacer a mí es reorganizar esto para que pudiéramos reencauzarlo”, asegura. Pero ahora, añade, lo peor ha quedado atrás.

### EL ORIGEN DE LOS ABONOS CHIQUITOS

Hace 15 años, en medio de la venta de los grandes bancos mexicanos, como Bancomer y Serfin, llegó al escritorio de José Antonio Meade, hoy aspirante presidencial por el PRI y entonces director general de Banca y Ahorro en la Secretaría de Hacienda, la petición para crear una nueva entidad.

“Banco Azteca llegó y dijo que se veía a sí mismo como uno de los mayores bancos del sistema bancario mexicano, alcanzando uno de los mejores niveles de eficiencia operativa en el mercado, sosteniendo los mejores índices de calidad de cartera crediticia, y que se veía a sí mismo innovando. (...) Quiero decirles que se quedó corto”, destacó Meade en la ceremonia por el aniversario del banco.

Sin embargo, en 2002, la Secretaría de Hacienda y el Banco de México tuvieron muchas dudas sobre si debían permitir que Grupo Elektra, de Salinas Pliego, que venía generando financiamiento a través de bienes de consumo, operara como un banco, captando dinero de los mexicanos.

La idea que planteó Grupo Elektra para lograr su autorización es que la población

de escasos recursos a la que se dirigía no estaba siendo atendida por la banca.

Gran parte de la labor de campo y del *know-how* de Banco Azteca fue desarrollada por la familia Salinas desde el inicio de las tiendas Salinas y Rocha y, más tarde, en Grupo Elektra. Su esquema de ventas consistía en ofrecer pequeños préstamos a plazos semanales por productos como una lavadora o una licuadora, y a cambio, cobrar intereses y otras comisiones.

“Era un modelo muy ligado al financiamiento del *retail*, que, de alguna manera, garantizaba que siempre recuperaba, pues ya se había pagado al menos el costo de la mercancía, y lo único que se estaba jugando era el margen. Con unos tipos de interés relativamente altos, era negocio”, explica Aldonza.

Al tomar el control de la empresa familiar en 1987, Salinas Pliego continuó con el mismo modelo, para extenderlo más allá de las 59 tiendas que operaban en aquel año y modernizarlo.

Así, Grupo Elektra evolucionó prácticamente a operar como un banco en todo menos en el nombre: ofrecía financiamiento a través del programa de ventas a plazos de Elektrafin, y tenía los ‘Guardaditos’, que eran cuentas de ahorro operadas a través de la extinta Banca Serfin (comprada por el español Santander).

De ahí que el paso para convertirse en entidad financiera, en octubre de 2002, fuera casi natural. Eso le abrió la puerta para poder captar recursos y ofrecer más créditos al consumo.

En el momento de su nacimiento, Banco Azteca ya tenía ipso facto 800 sucursales, las tiendas Elektra. En 160 municipios se convirtió en la única opción bancaria. Por ello, su crecimiento fue exponencial: para 2014 contaba ya con 2,204 sucursales, tenía presencia en al menos siete países de Norte, Centro y Sudamérica, y su cartera de crédito acumulaba un crecimiento de 42% en tres años.

Sin embargo, el banco fue víctima de este acelerado crecimiento. A menudo, al momento de otorgar los créditos, no prestaba la atención debida para que sus acreditados cumplieran con sus deudas. Esto disparó la morosidad, uno de los





## LA EMPRESA REFORZÓ SUS CONTROLES DE RIESGO Y APOSTÓ POR LA CAPACITACIÓN DE SUS EMPLEADOS PARA REDUCIR LA ELEVADA ROTACIÓN.

**PAGOS A MESES.**  
Banco Azteca aprovechó la red de sucursales de Grupo Elektra para posicionarse con rapidez en el sistema financiero del país.

principales indicadores que reflejan si un banco está en riesgo.

El brazo financiero de Grupo Elektra entró en un momento delicado: su índice de morosidad, que refleja el porcentaje de préstamos impagados, se elevó a 9.3% en 2014, muy por encima del 2.79% del sistema. Además, los préstamos comenzaron a decrecer: de registrar un incremento de 51% anual en 2012, la cartera se contrajo durante los tres siguientes años, en 1.2%, 5.8 y 12.6%, respectivamente.

“La morosidad estaba a niveles que al mercado ya no le gustaba, y tampoco a la administración del banco. Entonces se frenó el crecimiento de la cartera de crédito, y un banco que no presta es un banco que no es negocio”, explica Héctor Romero, director general de Signum Research y exdirectivo de Grupo Salinas.

Ante esta situación, el banco necesitaba un cambio.

### LA TORRE DE CONTROL

Alejandro Valenzuela asumió la dirección general de Banco Azteca en enero de 2015, tras dejar ese mismo cargo en Grupo Financiero Banorte, una de las mayores entidades financieras del país. Su misión era revertir la situación. “El banco había sido muy exitoso y crecido demasiado rápido, y cuando creces demasiado rápido puedes perder el control de todo lo que estás

haciendo”, reconoce Valenzuela, quien sustituyó en su cargo a Luis Niño de Rivera, actual vicepresidente del consejo de administración.

Valenzuela propuso una guía de saneamiento que incluyó un mayor control de riesgos –como estudiar el historial o el potencial de impago de una persona antes de otorgar un préstamo–, el cierre de 450 sucursales en 2016, y la capacitación para retener a los empleados que ofrecen los préstamos, pues su rotación llegó a ser de 120% en un año. “Tuvimos que limpiar parte de la cartera vencida y entender los motivadores de por qué los empleados se estaban yendo tan rápido. Las metas que les estábamos pidiendo no las alcanzaban y se frustraban”, comenta Valenzuela.

Con todo ello, el banco logró crecer con menos riesgo. “Desde la llegada de Valenzuela sí percibimos un cambio en la institución. Hay un mayor grado de institucionalización en la entidad, y muchos de los controles de riesgo se reforzaron”, dice Alejandro Tapia, analista líder de la agencia calificadora Fitch Ratings.

La morosidad cedió por fin: pasó del 9.3% de 2014 a 2.5% en 2016, de acuerdo con cifras de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

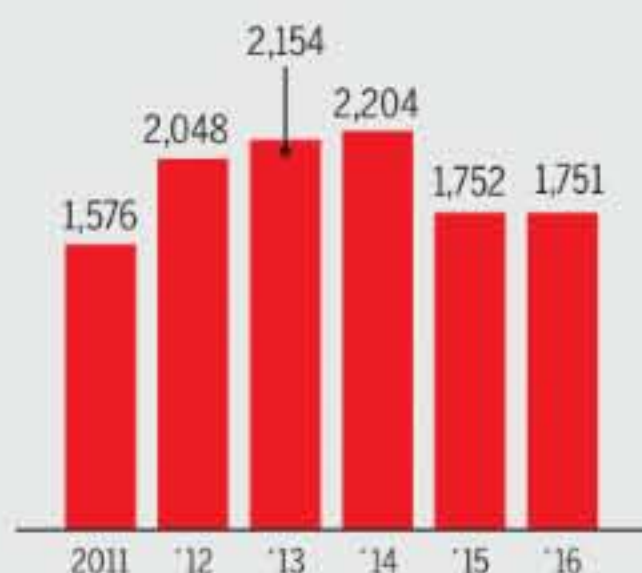
Y ahora, con casi tres años al frente del banco y los números en negro, Banco Azteca retoma el ritmo del crecimiento de préstamos. Entre otras cosas, la institución financiera planea la expansión de su cartera ampliando la base de clientes. Así, no sólo buscará a la base de la pirámide, sino que comenzará a enfocarse también en el sector medio y alto –con los que trabaja a través de la marca AcertumBank–, en pequeñas y medianas empresas, y en gobiernos locales.

De acuerdo con Valenzuela, el objetivo es explorar nuevos horizontes y encontrar el difícil balance entre el mundo digital y el físico. “Lo que la experiencia nos está enseñando es que se requiere una escala muy importante en la red. Tenemos más de 1,700 sucursales, y me parecen pocas, vamos a necesitar muchas más en el tiempo, pero no podemos dejar de tener la parte digital. El cliente, lo que quiere son opciones”. ☐

### Con cuidado

El banco cerró algunas de las sucursales que no daban los resultados planteados para tener un crecimiento más ordenado.

Número de sucursales de Banco Azteca.



FUENTE: CNBV.