

LA FUERZA HANK

Una vez superada la fusión de Banorte e Interacciones, Carlos Hank González prioriza la relación con los accionistas.



POR: Adrián Estañol



Todo apuntaba hacia una fusión entre Banorte e Interacciones, desde que la familia Hank González removió de la presidencia del consejo a Guillermo Ortiz Martínez -amigo del exdueño Roberto González Barrera- para colocar a Carlos Hank González. Teniendo a la cabeza de ambas instituciones financieras a los Hank -Carlos Hank Rhon, en Interacciones, y su hijo en Banorte-, la fusión parecía inevitable.

Quizá por ello tan pronto como emergió el nombre de Carlos Hank González para presidir el banco más grande en manos de inversionistas mexicanos, sus primeras palabras fueron para terminar con los rumores en torno a este tema.

“Quisiera aclarar que mi incorporación como consejero de Banorte no obedece a que exista ningún acuerdo o intención de llevar a cabo una fusión o

ÉLITE. Carlos Hank González forma parte del consejo de asesores empresariales del presidente Andrés Manuel López Obrador.



BANORTE TIENE 12.4%

de los activos totales del sistema bancario,
que ascienden a 9.4 billones de pesos.

integración entre Banorte e Interacciones; tiene como único propósito contribuir para alinear la visión, estrategia e intereses del consejo con los de todos los accionistas nacionales e internacionales”, sostuvo Carlos Hank González a inversionistas en octubre de 2014 al ser apuntado como presidente de Banorte y dejando así la dirección de Interacciones, el banco que presidía su papá, el empresario Carlos Hank Rhon.

Cuatro años más tarde, esas palabras se las llevaría el viento. En julio de 2018, Banorte completó la adquisición de Interacciones, la segunda mayor operación del sector bancario en México en casi dos décadas, valuada en 26,557 millones de pesos.

El administrador de empresas por la Universidad Iberoamericana sostiene que no tenían planeada esa fusión a su llegada en el consejo de Banorte, sino hasta 2017, cuando Marcos Ramírez Miguel, directivo de la banca mayorista de Banorte que asumió como CEO en 2014 junto con la nueva presidencia encabezada por Hank, vio la oportunidad de aprovechar la brecha en infraestructura que hay en el país.

“Nuestro director general tenía clara la necesidad que se tiene de financiar la infraestructura, y la gran ventaja competitiva que se daba al traer a un equipo como el de Interacciones, con una experiencia en estructurar financiamientos en infraestructura, y, además, tener la capacidad de fondeo de Banorte. Con todo esto podíamos multiplicar el resultado, no sólo en número, sino en la cantidad de proyectos a los que podríamos otorgarle un crédito”, explica Carlos Hank González en entrevista desde la sede del banco, en Santa Fe.

Ahora, bajo la estrategia que trazó el empresario

Zoom a los préstamos

Los créditos a gobierno alimentan 40% de los préstamos comerciales de Banorte, que es el segmento más grande. Cifras en millones de pesos



FUENTE: CNBV.

denominada Visión 20/20, Banorte quiere ser el mejor banco de México y para los mexicanos. Más allá del tamaño, una cita que repiten, por separado, el CEO y el presidente del grupo.

Interacciones, que concentra sus préstamos en estados y municipios así como en proyectos de infraestructura, resultó ser la última pieza del rompecabezas que trajo Hank González para complementar todas las compras que realizó en la última década para diversificar su negocio y ganar volumen: IXE, Afore XXI –que comparte el control con el IMSS– y seguros y pensiones Generali, unidades del grupo financiero italiano Assicurazioni Generali.

“El grupo financiero reporta mejoras en su rentabilidad de capital a

futuro, que es importante, pues está ligado a un proceso que el banco finalmente ha podido sacar frutos de todas las adquisiciones que hizo en los últimos años”, comenta en entrevista Felipe Carvallo, analista de la agencia calificadora Moody’s.

Los frutos referidos se traducen en un mayor fondeo, aumento en la eficiencia operativa y un mayor volumen de clientes, además de poder detonar los créditos a gobierno e infraestructura a un menor costo.

A un año de concluir el plazo de la denominada Visión 20/20, el empresario se muestra confiado en cómo marcha el negocio.

LA LUCHA POR EL PODER

La llegada de Carlos Hank González a Banorte estuvo lejos de ser una transición tersa.

En noviembre de 2014, Banorte, presidido entonces por el exgobernador del Banco de México Guillermo Ortiz Martínez, celebraba su tercera sesión plenaria.

En esta misma sesión se integró al heredero de la familia Hank González en el consejo del banco. Este nombramiento avivó los rumores sobre la salida de Ortiz Martínez, amigo del fundador de Maseca –fallecido en 2012–,

quien tomó el control del grupo financiero en el año 2011.

Para 2014, las diferencias con la familia dueña del grupo financiero lo dejaron fuera del banco una semana después de la sesión plenaria, con la nominación de Hank González a la presidencia, la cual inició en enero de 2015.

La lucha encarnizada por el poder en que se enfrascaron estos personajes y sus equipos contribuyeron al estancamiento bursátil del grupo financiero. El temor era que Hank adquiriera, desde Banorte, su propio banco, Interacciones –como lo intentaron en 2003–, y tomara otras decisiones que no necesariamente estaban alineadas con los intereses de los accionistas.

En la semana en que el consejo anunció su nombramiento, la acción de Banorte se desplomó 12%. El precio de los títulos cayó aún más en los meses siguientes cuando la agencia calificadora Moody's cuestionó la independencia del órgano de gobierno del banco, que 20% de los escaños en la junta serían ocupados por la familia Hank González.

Cuatro años más tarde, los títulos de las acciones de Banorte tocaron niveles récord. Aunque las dudas sobre la independencia del consejo no se disiparon del todo.

“No apoyamos a directores no independientes sentados en comités clave del consejo”, señaló el inversionista institucional British Columbia Investment Management Corporation (BCI), que administra activos por 135,500 millones de dólares. “Hacemos responsable al presidente del comité de nominaciones por fallar en asegurar que todos los comités clave del consejo sean completamente independientes”, agregó la firma canadiense en una nota adjunta a su votación.

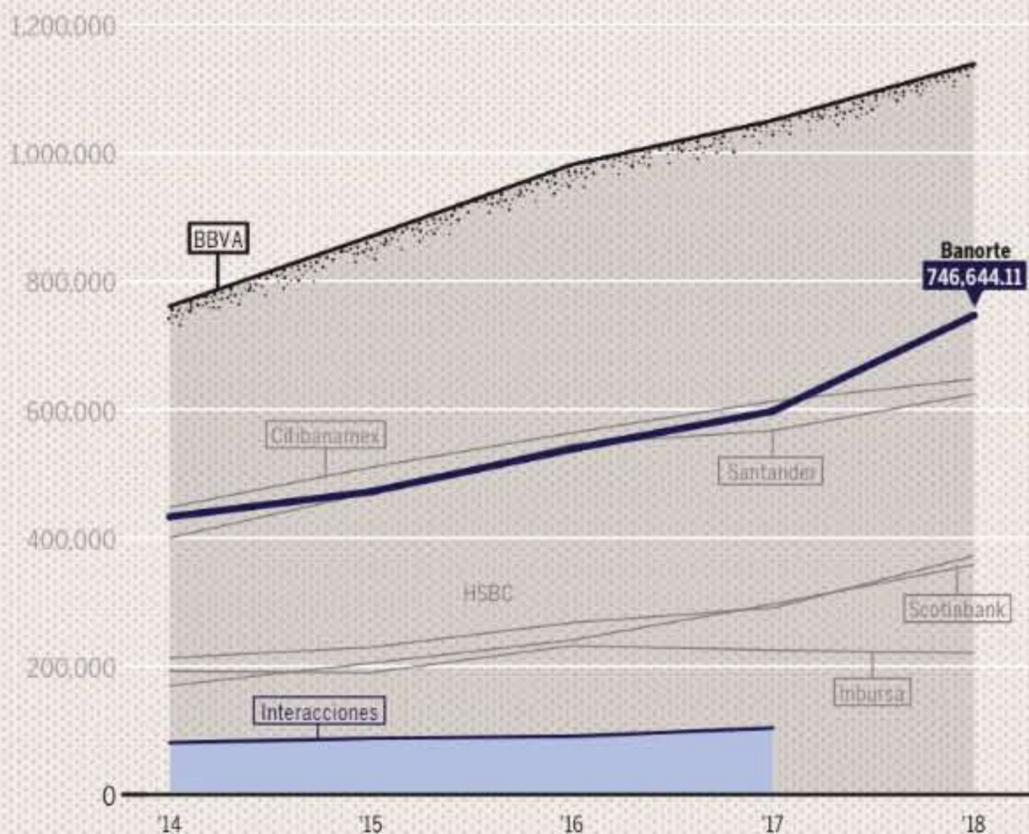
En la asamblea anual del 27 de abril de 2017, un grupo de 13 accionistas extranjeros institucionales votaron en contra de la fusión entre Banorte e Interacciones, según datos de Proxy Insight enviados a *Expansión*. Entre estos socios figuraban BlackRock, Aberdeen Standard Investment, APG Asset Management y Norges Bank Investment Management.

Sin embargo, los resultados favorecieron la fusión concluida en julio de 2018. Al cierre de ese mismo año, Banorte se colocó como la segunda institución financiera más grande –una de las metas de González Barrera–, el segundo banco con la mayor cifra de utilidades, 24,834 MDP –sólo superado

A un paso de la corona

El banco de inversionistas mexicanos saltó al segundo sitio en préstamos tras la adquisición de Interacciones.

Cifras en millones de pesos



FUENTE: CNBV.

por BBVA Bancomer–, y la rentabilidad financiera tocó el 25.72%, casi dos años.

No sólo eso, sino que el banco terminó por completo con las dudas sobre la independencia de su consejo. Para 2018, 71% de sus consejeros eran independientes, por encima del 60% recomendado por las mejores prácticas globales –según presumió la propia entidad financiera al recibir su reconocimiento por ‘Mejor Gobierno Corporativo 2017’, de Ethical Boardroom.

“Después de estos eventos, lo que ahora observamos es un gobierno corporativo con una fortaleza, pues el banco siguió manteniendo sus estándares de transparencia, y siguió enfocado en alcanzar sus metas estratégicas”, destaca Alfredo Calvillo, analista de Standard & Poor’s.

La incorporación del equipo de Interacciones le ha permitido ampliar la cartera de crédito a estados y municipios, y, con el plan hacia el año 2020, los préstamos al consumo han crecido a mayor ritmo, diversificando su portafolio, reduciendo las inquietudes sobre la concentración en préstamos a gobierno.

“Vemos una gran oportunidad en la parte de infraestructura. La falta de todo tipo de infraestructura es importante, el mismo presidente ha resaltado la importancia que tiene”, dice Hank González.

Su proyecto se basa en tres pilares: retribuir un mayor rendimiento a sus accionistas y darles tranquilidad con un gobierno corporativo eficiente; segundo, ser el mejor lugar para trabajar, y tercero, dar el mejor servicio a sus clientes.