

FOTO: CARLOS ARANDA

Continúa en siguiente hoja

# El giro de Interacciones

El banco se dedica a prestarle dinero a alcaldes y gobernadores. Con su salida a Bolsa, se enfrentó a la desconfianza de los inversionistas.

POR MARÍA LUISA AGUILAR

Desde que Carlos Hank González tomó las riendas del Grupo Financiero Interacciones en 2000, sabía que la empresa no podía competir con los grandes bancos, como el estadounidense Citi, el británico HSBC o el español Santander.

“Se determinó, primero, que no podíamos competir con los gigantes”, dice Hank González, CEO de Grupo Interacciones, que maneja un banco, una casa de bolsa, un fondo de inversión y una aseguradora. “Cuanto mucho, aspirar a quitarles una parte de su mercado”.

El CEO de 42 años es miembro de dos de las principales dinastías de México. Es nieto del ‘Profesor’ Hank González, político del PRI, ex gobernador del Estado de México y ex regente del Distrito Federal, y de Roberto González Barrera, fundador de Maseca y presidente de Banorte hasta su muerte el año pasado.

El peso de sus apellidos no le garantiza el éxito empresarial. Tomó la decisión de convertir Interacciones en un banco dedicado a prestarle a alcaldes, gobernadores y pymes que trabajan para el gobierno.

Actualmente, tres cuartos de los préstamos de Interacciones son a estados y municipios. La deuda de las entidades alcanzó, al cierre del primer trimestre de este año, una cifra histórica de 436,242 millones de pesos (MDP). Casi 60% de la deuda se concentra en Chihuahua, Coahuila, Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León y Veracruz.

Veracruz y Estado de México son de las entidades cuyos municipios tienen más préstamos de Interacciones. Su negocio puede parecer arriesgado, pero el banco mantiene uno de los índices más bajos de morosidad del sector.

Interacciones es el octavo banco más grande de México por activos. Pero no todos están convencidos de su modelo de negocios, dada su dependencia de la deuda gubernamental.

Interacciones salió a la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en octubre. De los 60 millones de acciones que vendió, sólo 18% fue adquirido por inversionistas institucionales extranjeros. Esto, debido, según Hank González, al tamaño de la colocación.

## BUEN OJO

En México, los préstamos a gobierno crecieron a una tasa anual de 25% de 2008 a 2012, más del doble de lo que registraron los créditos a vivienda y cuatro veces más que los préstamos comerciales.

Hank González aprovechó esta tendencia. Interacciones aumentó su utilidad neta en 5% con respecto a 2011. Alcanzó los 1,406 MDP. La cartera de crédito del banco creció a una tasa anual de 15% de 2008 a 2012. La de los nueve grupos financieros más grandes de México, en cambio, sólo subió 10%.

El banco Interacciones no sólo creció en tamaño, sino que también se convirtió en uno de los más rentables de México. En junio, su retorno de capital promedio —un indicador que mide la rentabilidad del banco respecto de los activos que posee— era de

23.4%, más del doble de lo que registraron las instituciones bancarias más grandes del país.

El banco también tiene uno de los índices de morosidad más bajos del sistema. Sólo 0.7% de sus préstamos registran retrasos de pago, mientras que el promedio del sector es de 3.42%, según datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La idea de acelerar el crecimiento de su cartera y sacar provecho de la rentabilidad que acumuló en los últimos 13 años fue lo que hizo que los ejecutivos de Interacciones voltearan a ver el mercado de valores.

El 16 de octubre, banco Interacciones vendió a 61 pesos cada acción. Recaudó poco más de 4,000 MDP. Los inversionistas demandaron el doble de las acciones colocadas.

“Nos fue muy bien”, dice Gerardo Salazar, director general del banco Interacciones. “Estuvo sobrede-

Continúa en siguiente hoja

mandada, y esta sobredemanda es un indicativo de que se pudo haber satisfecho el volumen de la oferta a precios más altos”.

Los ejecutivos del banco visitaron a los inversionistas institucionales más grandes de México. Cinco de las 12 Afores del país compraron acciones.

“Encontramos que Interacciones estaba colocando a 35% de descuento, aproximadamente, en el precio utilidad (proyectado) para 2014”, dice Luis de la Cerda, director general de Inversiones de la Afore SURA, la tercera Afore en importancia del sistema mexicano, con 6.1 millones de cuentas administradas a octubre de 2013.

Los ejecutivos del banco, sin embargo, no pudieron convencer a muchos fondos internacionales. Los inversionistas extranjeros compraron sólo una séptima parte de las acciones que el banco colocó en la Bolsa mexicana.

Banco Santander, en cambio, vendió 81% de sus acciones a inversionistas internacionales cuando salió a Bolsa en septiembre de 2012. Banorte, que emitió sus primeros títulos el 16 de julio, colocó 60% de las acciones en el extranjero.

“Son otros tamaños”, explica **Hank González**. “Si Banorte buscara su colocación únicamente nacional, no le alcanzaría el dinero a los inversionistas institucionales (nacionales)”.

#### PREGUNTAS INCÓMODAS

**Hank González** tiene unos apellidos de mucho peso. Es nieto de dos personalidades de renombre: el político priista **Carlos Hank González** y el fundador de **Maseca** **Roberto González Barrera**. También es sobrino de Jorge Hank Rhon, el dueño de la cadena de casinos Grupo Caliente y ex alcalde de Tijuana, quien en 2011 fue arrestado por presunto acopio de armas. Diez días después fue puesto en libertad, luego de que un juez de Baja California negara una orden de arraigo en su contra.

Los inversionistas cuestionaron al CEO de Interacciones sobre sus relaciones con su tío.

“Desde el punto de vista especulativo, político y de percepciones, (el apellido) es un tema revisado y descartado”, dice Salazar.

**Hank González** tuvo que reunirse personalmente con algunos inversionistas para aclarar sus dudas y calmar sus preocupaciones.

“El mayor soporte que le dio a las respuestas que yo di fueron los números de la institución”, dice **Hank González**. “Porque si doy una respuesta personal, puedes creerme o no, pero va acompañada de números de una institución con transparencia (...) y avalada por instituciones terceras de alto renombre”.

Los inversionistas también cuestionaron el modelo de negocios del banco. Dudaban sobre su enfoque en el segmento de la deuda gubernamental.

“Para nosotros, sí implica un riesgo”, señala Móni-

ca Ibarra, analista de la calificadora estadounidense Fitch Ratings. “Cualquier evento crediticio anormal, la verdad es que sí le pegaría mucho en sus niveles”.

Moody's, otra calificadora, publicó en septiembre un estudio que muestra que los 20 mayores deudores del banco Interacciones le debían montos superiores a su utilidad o al capital que, por ley, debe tener en caja.

Además, 80% de la cartera vencida de Interacciones se concentra en unos pocos estados y municipios, según Moody's, que no quiso revelar cuáles.

“(Esto refleja) un riesgo débil de diversificación”, dice el estudio.

Los ejecutivos del banco se defienden. Argumentan que aunque sus principales deudores son estados y municipios, sus préstamos están asegurados, ya que están respaldados por el gobierno federal.

En México, los ingresos federales son distribuidos a los estados y municipios a través de participaciones y aportaciones federales. Mientras que las aportaciones deben ser empleadas conforme al Plan Nacional de Desarrollo, las participaciones pueden ser usadas a discreción por los gobiernos locales.

Dado que los préstamos que Interacciones le otorga a los estados y municipios están respaldados por las participaciones federales, el riesgo geográfico que podría provocar un incumplimiento de una localidad pobre frente a una rica, desaparece, explica Salazar.

“Hacer banca de gobierno en Estados Unidos implica asumir el riesgo de prestarle a Detroit, a Riverside, a municipios que se han declarado en estado de

quiebra”, dice Salazar. “Hacer banca de gobierno de la forma en que nosotros estructuramos implica prestarle 90 centavos de cada peso al gobierno federal”.

Todo ello explica –según los ejecutivos del banco– por qué el banco mantiene una morosidad tan baja aun cuando casi 80% de sus créditos va a gobiernos.

“El segmento (...) sí sabe pagar, si te sabes acercar a él con una estructura correcta de los productos crediticios”, dice Salazar.

El problema de la deuda municipal y estatal no es culpa de los bancos, dice Ricardo Corona, coordinador de Finanzas Públicas del Instituto Mexicano para la Competitividad. Son los gobiernos los que ocultan los términos de sus créditos.

**Hank González** sabe que sus ejecutivos tienen la responsabilidad de convencer a los alcaldes y gobernadores de transparentar sus finanzas.

“Es uno de los retos importantes. Lo tomamos como”

responsabilidad”, dice el CEO del Grupo Interacciones. “Para nosotros, no es dar crédito por darlo. Lo más importante es ser un asesor que ayude a tener finanzas públicas más sanas”.

En noviembre, Interacciones lanzó –junto con la UNAM y la empresa global de contabilidad PwC– una convocatoria para que estudiantes de licenciatura y posgrado generen propuestas para mejorar las finanzas públicas de los estados.

Interacciones entregará 500,000 pesos en premios y créditos especiales para el pago de colegiaturas a los ganadores del concurso.

“En Interacciones estamos convencidos de que el tema del futuro es el financiamiento a los estados y municipios, pues es ahí donde se generará el desarrollo económico y social del país”, dijo **Hank González**, en noviembre, durante el evento para anunciar la convocatoria en el bosque de Chapultepec.

Interacciones estima que la deuda de los estados representaba el año pasado menos de 3% del PIB de México. Mucho menor al promedio de otros países. A julio de 2012, la deuda nacional de México era 2.9% frente al PIB.

#### EL SECRETO

El CEO del Grupo Interacciones considera que la ventaja de Interacciones con relación a otros bancos que también le prestan dinero a municipios y estados es que entiende las necesidades de los alcaldes y gobernadores.

“Tenemos la capacidad de diseñar un traje a la medida”, dice **Hank González**.

Los ejecutivos del banco ayudan a los alcaldes y gobernadores a diseñar sus proyectos de infraestructura. También los asesoran con respecto a cuánto dinero deberían pedir prestado, dice Armando Acevedo, director de Banca de Gobierno de Interacciones. Esto ayuda a evitar que pidan prestado más de lo

que luego van a poder pagar.

“Cuando estás compitiendo con un banco con sede en Londres o en Madrid y debes definir en un comité de crédito cómo estructurar el financiamiento para un hospital en el estado de Nuevo León, en lo que (ese) comité entiende dónde está Nuevo León, nosotros ya lo estructuramos, ya lo entendimos y le hicimos una mejor solución”, señala **Hank González**.

Los ejecutivos del banco dicen que utilizarán los recursos obtenidos en Bolsa para expandir su negocio y diversificarse.

Casi la mitad del dinero será para apoyar proyectos de infraestructura, 35% para banca de gobierno y 16% para pymes, dice Salazar.

Actualmente, el banco concede 74% de sus préstamos a estados y municipios, 19% a proyectos de infraestructura de gobierno y 7% a pymes que proveen a gobiernos, explica Salazar.

En los próximos años, Interacciones podría evolucionar su modelo de negocio, dice **Hank González**. La institución bancaria quiere aprovechar sus años de experiencia prestando a pymes proveedoras de los gobiernos, para ofrecerles créditos a estas pequeñas empresas aunque ya no desarrollen proyectos para el Estado. ■

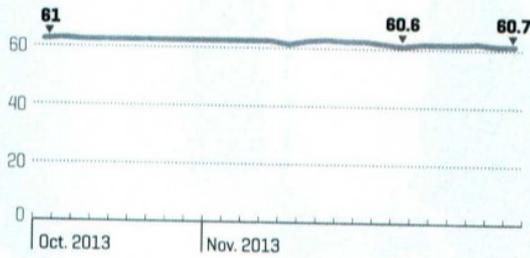
“No es dar crédito por darlo. Lo más importante es ayudar a tener finanzas públicas más sanas”.

**CARLOS HANK GONZÁLEZ,**  
CEO DE GRUPO INTERACCIONES.

**Estable**

El precio de las acciones de Interacciones se mantenía, hasta el cierre de esta edición, casi en el mismo precio que en la colocación.

Precio de la acción en pesos



FUENTE: Inteligencia Expansión.

**Trabajo en equipo.**

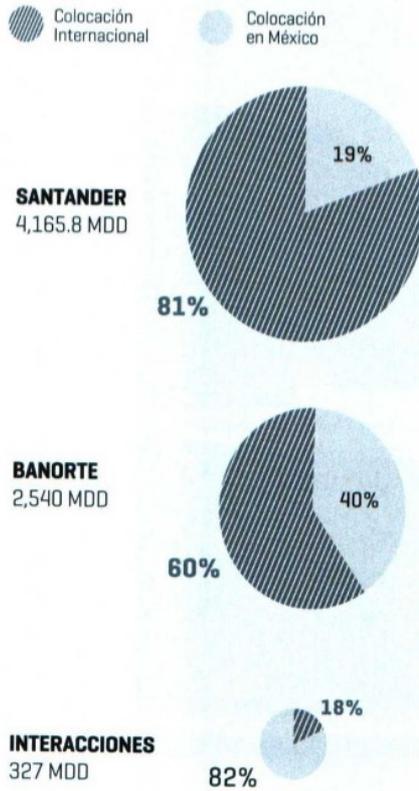
Los ejecutivos de Interacciones que participaron en la colocación en Bolsa. De izquierda a derecha: Alejandro Frigolet, director corporativo de Administración y Finanzas; Adolfo Fritz, director de Relación con Inversionistas; Carlos Rojo, director general adjunto, y Armando Acevedo, director de Banca de Gobierno.



### El más local

Interacciones, a diferencia de Banorte y Santander, no vendió tantas acciones en el exterior.

Porcentaje de colocación en México y en el extranjero



FUENTES: Prospectos de colocación de los bancos y Bloomberg.

#### La dinastía.

Carlos Hank González es nieto del político priísta que lleva su mismo nombre y de Roberto González, fundador de Maseca.