

# EXPANSION

CARLOS HANK, **BANORTE**

**LA SORPRESA (POSITIVA)  
PARA EL MERCADO**

RICARDO MARTÍN, **SORIANA**

**CÓMO SACARLE  
PARTIDO A LA COMER**

MARIASUN, **TRESALIA CAPITAL**

**UNA INVERSIONISTA  
QUE APORTA VALOR**

CARLOS  
HANK

CARLOS  
SLIM

BLANCA  
TREVINO

RICARDO  
MARTÍN

ALBERTO  
TORRADO

DESCARGA EN  
VERSIÓN DIGITAL

Disponible en  
App Store

Disponible en  
Google Play

MARÍA ASUNCIÓN  
ARAMBURUZABALA

EMILIO  
AZCÁRRAGA

# LOS 100 EMPRESARIOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO



# CONTENIDO

01-OCTUBRE-2016

# 75

PORTADA /  
**LOS LÍDERES DEL BUSINESS**  
Sus decisiones han llevado a estos empresarios a la cima de los negocios en México y al Top 100 del ranking de Expansión.



ILUSTRACIÓN PORTADA: Cranio Dsgn



## LA SORPRESA DE HANK

E

n la semana de noviembre de 2014 en que se anunció el nombramiento de Carlos

Hank González como presidente del consejo de Grupo Financiero Banorte, la acción se desplomó 12%. El valor del mayor banco bajo control mexicano caería aún más en los meses siguientes en que Moody's, y otras agencias calificadoras, auguraron lo peor para la institución que el exgobernador del Banco de México, Guillermo Ortiz, había presidido con credibilidad, con Alejandro Valenzuela como director. La lucha encarnizada por el poder en que se enfrascaron estos últimos, y sus equipos, contribuyó al estancamiento bursátil del grupo financiero ahora bajo la sombra del control del nieto del "profesor" Hank y del "Maseco". El temor era que Hank adquiriera desde Banorte su propio Banco, Interacciones, y tomara otras decisiones que no necesariamente estaban alineadas con los intereses de los accionistas.


Año y medio después, la acción de Grupo Financiero Banorte ha llegado a cotizaciones históricas, que lo ubican como uno de los que ofrece mayor retorno de inversión. Hank, nieto de Roberto González Barrera (un empresario de la tortilla que compró el banco en 1992, en la privatización, y que eludió la crisis del 95 y el rescate bancario, porque no terminaba de creerse eso del crédito masivo al consumo), renovó por completo la cúpula directiva. Mantuvo el principio que garantizó a Ortiz su éxito como presidente: la institucionalización y la cercanía con los inversionistas. Más de 70% de los consejeros del banco son independientes. El comité que designa a los consejeros es de mayoría independiente.

De manera inesperada para muchos, e, incluso, ignorada, el representante de dos familias de abuelo empresarial y político (su otro abuelo es Carlos Hank González, "el profesor") tranquilizó al mercado,

renunciando a la operación y tomando un papel en el diseño de la estrategia. Hank ideó la compleja sucesión con el nombramiento de Marcos Ramírez como director, incrementó la institucionalidad del gobierno corporativo y renunció a fusionar los dos bancos. En entrevista nos comenta el proceso personal (página 116) por el que llegó a estos resultados.

Los académicos discuten mucho el valor del sistema de gobierno corporativo anglosajón. El estilo de liderazgo en México, la sensibilidad y la capacidad para cambiar el rumbo del empresario familiar, la importancia del líder en el entorno regulatorio local o la baja participación en flotación bursátil de muchas de estas empresas ("si soy dueño de 80% de las acciones, ¿por qué tengo que escuchar a analistas que en su vida han manejado un negocio?", resumía hace un año Ricardo Salinas Pliego cuando anunció en *Expansión* su proceso de institucionalización) son factores que llevan a cuestionar, por ejemplo, si Grupo Carso, Grupo Salinas o Alfa deberían manejarse como General Electric.

Banorte, una empresa familiar en su tercera generación, donde el tenedor de acciones ya no es el emprendedor inicial y el capital está relativamente atomizado, ha encontrado en este modelo de gobierno corporativo un fundamento de credibilidad para convertirse en "el mejor banco", como nos comentó Carlos Hank en el Foro Expansión 2016.

Ricardo Salinas Pliego, quien representa el modelo de empresario fundador, lo contaba también en el Foro Expansión: el crecimiento en los resultados que se observa en los últimos trimestres en Elektra y Banco Azteca responde a su decisión de institucionalizar estas dos compañías con gestión profesional y de salir de la operación para enfocarse en la estrategia. Es indudable que el solo hecho de considerarlo está generando millones de dólares de valor en estas empresas. 



lectores@expansion.com.mx



@ExpansionMX



/ExpansiónMex



expansion.mx



41


**CARLOS  
HANK GONZÁLEZ**

 GRUPO BANORTE,  
GRUMA, GRUPO HERMES

## La sorpresa

Con 45 años, en diciembre de 2015, Hank González fue elegido presidente de Banorte, y desde el día uno tuvo “que cambiar el timón por completo”, dice.

“¿Por qué? Porque había incertidumbre”, responde, al preguntarle qué lo llevó a derrumbar la tradición de las empresas familiares mexicanas y conformar un consejo de administración con 73% de consejeros independientes, cuando el promedio de las firmas del principal indicador de la Bolsa no rebasa el 50%.

Antes de su llegada, los rumores y la posterior renuncia del entonces presidente de Banorte, Guillermo Ortiz, provocaron un desplome de más de 8% en el precio de las acciones del tercer mayor banco de México.

Hank González percibió el ánimo de los analistas e inversionistas, quienes habían sido testigos de cómo Ortiz Martínez llevó al banco a rebasar a dos grandes competidores, Santander y HSBC, y ahora veían cómo un miembro de la familia propietaria de la entidad entraba a sustituir a ese ejecutivo. El administrador de empresas por la Universidad Iberoamericana sabía que tenía que enfrentar cuestionamientos como: “¿Va a ser un acierto o un error? El que venga un miembro de la familia, ¿va a traer a otros miembros de la familia al consejo, va a regresar a las viejas prácticas de empresa familiar?”.

Pero, en abril de 2015, la Asamblea General de Banorte aprobó a su nuevo Consejo de Administración, y el nieto del fundador de Gruma, Roberto González Barrera —quien en 1992 adquirió Banorte— mostró su primera carta: de las 15 posiciones, 11 fueron otorgadas a expertos independientes en el sector financiero, macroeconomía, regulación, riesgos, infraestructura, comercio, industria, telecomunicaciones, y legal.

Y no sólo eso: en agosto, aprobó que el Comité de Nominaciones sea conformado en su mayoría (cuatro posiciones de siete) por consejeros independientes.

“Lo importante no es sólo que sean consejeros independientes, sino (que sean) capaces, porque de esa manera todos nos estamos enriqueciendo. Yo duermo mucho más tranquilo”, dice quien lleva

**28%**  
SUBIERON LAS ACCIONES  
DE BANORTE  
DESDE SU NOMBRAMIENTO. ES  
LA MAYOR SUBIDA DE UN BANCO  
EN MÉXICO EN ESE PERIODO.

**17,108**  
MDP FUE SU UTILIDAD  
NETA EL AÑO PASADO.

el nombre completo de su abuelo, Carlos Hank González (1927-2001), el profesor de escuela rural y empresario que impulsó la dinastía Hank.

Acostumbrado a los grandes negocios —a los 13 años le enseñaron a manejar un tractocamión de la fábrica de Grupo Industrial Hermes, que presidió desde el año 2000 hasta 2014—, Hank González tiene una visión para Banorte que ha denominado 20/20. “No nos interesa ser el más grande, no importa, (...) pero sí ser el mejor”.

Desde su llegada, el crecimiento de la cartera de Banorte alcanza el 15%, un reto frente a su competencia, Banamex, que crece a un ritmo de 20%. Pero su rentabilidad, de 12.46%, sólo es superada por BBVA Bancomer. Al cierre de esta edición, el precio de sus acciones acumula una ganancia de 28% en 21 meses, casi duplicando el rendimiento de las de Santander y de Inbursa.

El proyecto de Hank González, explica, se basa en tres pilares: primero, 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.

Este objetivo lo ha llevado a lecturas como *Bold*, de Peter H. Diamandis y Steven Kotler, donde encontró una guía de cómo las tecnologías como la inteligencia artificial y la robótica permiten a los empresarios enfrentar diversos retos.

“Platicaba con mis hijos que a veces no es nada más leer, hay que llenarse de información, y antes no era yo un asiduo lector importante, pero esto no sólo te obliga, sino que me gusta entender de este tipo de tecnologías”, cuenta.

En su paso por Interacciones y Hermes, aprendió que una sola persona no puede lograr los objetivos.


“Soy un muy fuerte creyente del trabajo en equipo. Yo creo que, sobre todo, además en el medio financiero, lo que nosotros creamos es la suma de nuestras ideas: no producimos un vaso, un teléfono, sino producimos la suma de nuestras ideas para poder dar mejores servicios financieros y atender mejor a nuestros clientes”, comenta el empresario.

Una de las principales personas en quienes se apoya es su director general, Marcos Ramírez, “una mancuerna extraordinaria con el que trabajo y consulto todos los días”, dice.

Apasionado de los negocios, como él mismo se describe, Hank González orienta a Banorte a su nicho más importante, el consumo, pero, al mismo tiempo, pone el ojo en los sectores de infraestructura y energía, así como estados y municipios.

Su paso por la dirección de Interacciones y Hermes, empresas que fundó y que preside su padre, Carlos Hank Rhon —y donde no ostenta ninguna tenencia accionaria, según fuentes del grupo financiero— le dieron “una escuela extraordinaria que te va preparando para poder asumir retos como los que estoy asumiendo en Banorte”. Hasta ahora, los resultados avalan su gestión.





**DESDE SU  
LLEGADA, LA  
CARTERA DEL  
BANCO CRECIÓ  
UN 15%.**