

EN
PORTADA

ÁLVARO
JARAMILLO

director general
de Grupo
Financiero Citi
México y banco
Citi México



DINASTÍAS SEPARADAS

*Citi y Banamex se renuevan y ahora emprenden el camino en solitario, tres años después del anuncio de divorcio.
Sus directores explican cómo será el futuro para ambos bancos.*

POR: Luz Elena Marcos, Alberto Verduco y Gonzalo Soto

FOTO DE PORTADA: Diego Alvarez Esquivel
Asistente de iluminación: Ricardo Estrada



*MANUEL
ROMO*

•
director general de
Grupo Financiero
Banamex y Banco
Nacional de México

E

El tiempo pasó más rápido de lo habitual en dos instituciones que, justo, acumulan tanto. Pasaron tres años desde que Citigroup anunció en Estados Unidos, en enero de 2022, que saldría del negocio de la banca minorista para concentrarse en un futuro basado en inversiones corporativas y una banca más global. En México quedó en el aire la pregunta sobre el futuro de uno de los bancos más antiguos del país, pero que perdió terreno ante otras instituciones financieras que consolidaron su presencia entre los clientes.

Al menos hubo seis interesados en comprar Banamex durante su proceso de venta; el empresario Germán Larrea, presidente de Grupo México y el más cercano a cerrar el negocio, no logró cruzar la línea final y el grupo financiero se decidió el año pasado por listar el banco en el mercado de valores. A unos días del cierre de esta edición, HSBC evaluaba la posibilidad de reducir su operación de banca minorista en México, el caso de Citibanamex podría ser una hoja de ruta, aunque con amplias diferencias.

Banamex es, en el imaginario financiero del país, una de las instituciones de mayor abolengo que, incluso por un tiempo, en el siglo XIX, fungió como banco central. Varias de sus modernas oficinas en la Ciudad de México asemejan una galería de arte, con obras de David Alfaro Siqueiros, Diego Rivera y Gerardo Murillo, 'Dr. Atl', en sus muros. También hay obras de Francisco Toledo y piezas históricas que refuerzan que Banamex cuenta con un legado en el que pretende apoyarse para recuperar espacios que otros grandes



SINEAD O'CONNOR

•
directora
de la Banca de
Consumo de
Banamex

Inició su carrera en ICG Citigroup en Madrid y Londres en Tesorería Corporativa. Cuenta con un título en Estudios Europeos por la Universidad College Cork, un máster en negocios por la ESCP Business School. Entró a Banamex en noviembre de 2018 como directora corporativa de Experiencia Digital.

bancos han ganado y encarar la amenaza que las *fintech* y los neobancos representan para su negocio. Por eso, Manuel Romo, director general de Grupo Financiero Banamex y Banco Nacional de México, prefiere hablar del futuro y de la modernidad, no olvida la historia, pero asegura que la vista está al frente. Y en ese futuro, se encuentra también su salida a bolsa.

A unos pocos kilómetros de las oficinas de Banamex, Citi se erige en otro edificio con vistas privilegiadas de la Ciudad de México. Oficinas modernas, espacios más pequeños, que recuerdan que su negocio será distinto. El volumen será cosa del banco mexicano, las grandes inversiones corporativas, el *nearshoring* y la globalización de las empresas nacionales son la gran apuesta del estadounidense. Si Romo enfatiza el futuro y la modernización, Álvaro Jara-

millio, director general de Grupo Financiero Citi México y banco Citi México, lo hace sobre la globalidad y la tradición que tienen en el país. Ambos se respaldan con años de tradición que tienen las marcas. Hablar con ellos requirió meses de planeación y secrecía, pero, al final, cada uno por su lado cuenta la historia de cómo el reto, tras decirse ‘adiós’, comienza para ambos.

“EL CONCEPTO ES QUE MÉXICO SIGUE SIENDO ÚNICO”

“Globalidad”. A lo largo de la entrevista, Jaramillo insiste en esa palabra. Es casi como una hoja de ruta que indica que el rol de Citi en el país es llevar más empresas nacionales al extranjero y, en mayor medida, continuar con la llegada de nuevas inversiones acá. El directivo, de origen colombiano, entrelaza las manos y mira fijamente para dejar claro algo: se habrán separado de Banamex, pero para nada son un competidor nuevo.

“Fuimos Citi, fuimos Citibanamex, somos Citi”, dice. “Hoy, el banco es mucho más fuerte y mucho más relevante de lo que

Economista del ITAM, tiene una maestría en Administración Pública por la Escuela de Asuntos Internacionales y Públicos de la Universidad de Columbia en NY. Previamente, fue directora general de la División Corporativa del Grupo Peña Verde en México.

CRISTINA ROHDE

directora general de Banamex Seguros y Banamex Pensiones



era antes de su fusión, eso es una herencia que traemos de ese pasado reciente (...) tenemos muchísimos elementos, muy importantes, que heredamos de Banamex y eso no lo podemos olvidar”, dice.

Jaramillo, a diferencia de Romo, no está acostumbrado a los reflectores, pero sí profundamente ligado a una institución a la que pertenece, salvo un breve paso por Santander, desde hace 30 años. Presidió Citi en Colombia y antes, en El Salvador, además de la región norte de América Latina y otros encargos que abarcan más de una decena de países. En su momento fue, con 27 años, el tesorero más joven en Colombia y desde 2019 era director general adjunto del Grupo Financiero Citibanamex. Nuevo en la banca no es.

La de Citi y Banamex podría ser una de las historias de divorcio de más éxito en el mundo financiero, pero Jaramillo no lo ve así, es solo la naturaleza de las cosas, la consecuencia de una decisión de empresa y el trabajo empezó, desde ya, para potenciar los beneficios de una base amplia de clientes que trasladaron de Citibanamex. Ahí, de saque, Citi lleva una ventaja.

A diferencia de otros jugadores, principalmente, bancos e instituciones internacionales que recientemente voltearon a México, afirma, Citi no comienza de cero, sino con una base de al menos 2,000 clientes corporativos, que incluyen a algunas de las empresas mexicanas más globales y con planes de expansión de mediano y corto plazo que requerirán los servicios del banco. “Vamos a empezar con cerca de 26,000 millones de dólares en activos”, enfatiza el directivo. “Eso es muy importante, eso quiere decir que no somos un banco pequeño en el mercado mexicano, claramente, somos el banco extranjero americano más grande”.

Iniciar con esa cantidad de activos y una amplia lista de

clientes implica que la escala de la operación de Citi en México ha sido significativa desde el inicio de la separación, en diciembre del año pasado. El objetivo, ahora, será acompañar a las empresas locales con sus necesidades de tesorería fuera de México, así como el asesoramiento para sus incursiones en nuevos mercados.

La presencia de Citi en operaciones de alto valor con empresas mexicanas o en México es amplia. Este año, por ejemplo, llevaron la operación para la colocación de un bono en dos tramos por 1,250 millones de dólares en el mercado de deuda internacional para Bimbo, otro por 20,000 millones de pesos para América Móvil y uno más de 600 mdd para Fibra Uno (FUNO). En la lista de operaciones relevantes de Citi el año pasado se suman nombres como CFE, Fresnillo, Grupo Industrial Saltillo y hasta SmartFit, la cadena de gimnasios.

“Fundamentalmente, estaremos en todo el proceso de crecimiento vía fusiones, adquisicio-

Licenciado en Sistemas Computarizados e Informática por la Universidad Iberoamericana y MBA por el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. Es consejero y miembro de comités de tecnología, transformación, biométrica e identidad digital en varias organizaciones.

**FRANCISCO
LEYVA**

•
director
corporativo
de Operaciones
y Tecnología

nes, ya sea para aquellos que van afuera o para aquellos que vienen a México”, dice Jaramillo.

Según TTR Data, una firma que da seguimiento al mercado de fusiones y adquisiciones, desde enero y al cierre de noviembre de 2024, en México se consolidaron 307 transacciones de este tipo, con alrededor de 15,146 mdd en capital movilizado. Tanto el número de operaciones como el valor de ellas podrían crecer en 2025, de mantenerse el apetito que Citi vislumbra. Además, el gobierno federal estima que la Inversión Extranjera Directa (IED) alcance los 38,172 mdd en 2024, una cifra récord que, aunque mucho de ello representa reinversiones, involucra servicios del banco estadounidense.

OPTIMISTA ANTE EL FUTURO

Con esos datos, Jaramillo, como suele ocurrir con los banqueros en México, es ampliamente optimista del futuro del país. Las empresas mexicanas grandes, afirma, llevan ya varios años en un proceso importante de internacionalización, mientras que otras medianas ven con más frecuencia hacia Estados Unidos y América Latina, principalmente. No obstante, por varias mediciones, es mucho más grande el número de compañías nuevas que pretenden asentarse en México, especialmente, de Norteamérica, Corea del Sur, Taiwán, China y Japón.

Nearshoring es una palabra que con frecuencia se utiliza todavía en los pasillos de Citi México. Es verdad, hay cambios geopolíticos con el regreso de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos, la desaceleración de la economía e, internamente, hay cambios en el país, como la Reforma Judicial, que ponen en tela de juicio el atractivo mexicano en el mundo. Jaramillo, nuevamente, ataja rápido ese tren de ideas con una sonrisa.



“Lo que estamos viendo no es nada que no haya sucedido en otras partes, son elementos de coyuntura y, por eso, llevamos los años que tenemos en muchísimos países”, dice. “El concepto general es que México como oportunidad sigue siendo único”.

El directivo enumera académicamente las razones: es parte aún del mercado más grande del mundo junto con Estados Unidos y Canadá, tiene una población más joven de la que existe en otros bloques económicos, independencia energética y una integración importante con otros mercados. Cada uno de esos puntos puede ser rebatido por las coyunturas recientes, pero Jaramillo considera que, en el largo plazo, México es positivo y, por eso, la estrategia de crecimiento del banco se centra en esas mismas características.

“México es una gran oportunidad”, insiste. Cuestionado sobre qué color sería México si invertir fuera un semáforo, no demora en responder: “Para nosotros, es un verde”.

Y lo es en varios sectores. La manufactura, desde luego, es punta de lanza, pero el sector energético tiene un potencial enorme y en el mundo esperan las reglas del juego que ponga la actual administración federal al respecto. La infraestructura será clave y también lo que ocurra en las regiones que, para Citi, más destacan fuera de las fronteras: el norte y el Bajío.

Jaramillo es mucho más breve en sus respuestas cuando se trata de hablar de él. Aun así, considera que su sello personal es el liderazgo, la cercanía con su gente y la confianza de los clientes, quienes buscan calidad y personalización en sus servicios. Dice que más que nervio, sintió alegría al ser electo el líder de Citi en México, aunque prefirió no contar la anécdota de cómo ocurrió su nombramiento. Duerme bien por las noches y recuerda claramente que Jane Fraser, la



JORGE ROHLANA DE VEGA

•
director corporativo
de Banca Empresarial e
Institucional de Banamex

Con un MBA por la Universidad de Duke, inició su carrera como banquero en atención y ventas de sucursal. Ha dirigido Banamex en las zonas norte, centro y sur-sureste de México. Además, ha ocupado la dirección de Banca Empresarial, fue director regional, divisional y dirigió las operaciones de la banca de consumo, hasta alcanzar su posición actual.

CEO global de Citi, le afirmó que México es una oportunidad importante para el banco.

Hablar de Banamex todavía es inevitable en las conversaciones con Jaramillo, quien de inmediato afirma que de ese banco aprendió el cariño que los empresarios tienen por él y la tradición que pretende capitalizar en Citi.

¿Y le da envidia que obras de arte como los Rivera y los Siqueiros se quedaron en Banamex? “Me encantaría tenerlos acá”, afirma entre risas. “Pero no se puede”.

NO DEPENDER DE GLORIAS PASADAS

Banamex quiere volver a ser el banco de México y la fórmula para lograrlo es clara: mantener a los clientes que por décadas depositaron su confianza en la institución y sumar a los más jóvenes con ofertas frescas, una apuesta más digital e inversión en tecnología. Ciento cuarenta años de historia le respaldan y en ese tiempo puede presumir de ser el emisor de la primera tarjeta de crédito, en 1968, no solo en el país, sino en Latinoamérica, o el que introdujo el primer cajero automático en México, cuatro años después.



LUIS BROSSIER

director de Banca
Corporativa de Citi

Tiene un MBA por la Columbia Business School. Inició su carrera en Citi en la banca de inversión y estuvo 11 años en Morgan Stanley como director general. En 2021, regresó a Citi a codirigir el área de Infraestructura y Real State.

Pero vivir del pasado y creer que el nombre y el prestigio lo pueden hacer todo será un error. Y lo tiene claro Romo, quien orgulloso de pertenecer desde hace más de 30 años al grupo financiero, al que entró en 1991 y en el que ha trazado una ruta ascendente, al pasar por áreas como el financiamiento corporativo, la banca corporativa y productos de crédito mayorista o dirigir el segmento de tarjetas de crédito, antes de llegar en 2019 a la dirección general, tiene la misión de regresarle la jerarquía de los tiempos dorados.

“No vamos a vivir de glorias pasadas, sino de éxitos futuros que tenemos que empezar a construir desde hoy”, cuenta en el salón Iturbide del corporativo del banco, en Santa Fe. La conversación se da a unos días de anunciar su separación de Citi, un *home run*, en palabras del propio directivo, porque no se notó el cambio, hubo pocas quejas e intentos de fraude a los clientes.

Y como todo divorcio, una vez concretado, es momento de que cada una de las partes tome su rumbo y, en el caso de Banamex –que se hace visible en sus instalaciones del corporativo de Santa Fe, donde ya no hay rastro de la palabra Citi en el logo–, es el momento de en-

focar sus esfuerzos en la banca de consumo, en las cuentas de ahorro e inversión, en las tarjetas de crédito, las de nómina, las personales; en los créditos hipotecario y empresarial, y otros segmentos, como los seguros y las Afore.

“Tenemos un objetivo de crecimiento en el negocio, de rentabilización y de retomar el crecimiento en la participación de mercado. La estrategia es una mayor inversión en tecnología, más digitalización, apostar por los segmentos jóvenes, pero, sobre todo, el cliente en el centro de todas nuestras acciones”, detalla el directivo.

EMPATÍA CON EL CLIENTE

Aunque Banamex llegó a ser durante una gran parte del siglo XX el mayor banco por activos en México, una posición que consolidó después de la privatización, en 1991, ahora es el cuarto. Tras la adquisición por parte de Citigroup, en 2001, la compañía hizo un giro en la estrategia y priorizó la banca corporativa y la patrimonial sobre el segmento de consumo, lo que tuvo efectos en su expansión.

Otro factor que incidió en perder el reinado de la banca mexicana fue la crisis financiera de 2008-2009, que impactó negativamente sobre su estado y su operación, además de enfrentar en ese periodo desafíos regulatorios y reputacionales.

La pandemia fue otro clavo detrás del rezago del banco, ya que, a diferencia de otras instituciones del mercado, que lograron salir más rápido del problema financiero y de cartera de crédito que generó el frenón económico global, a Banamex le llevó más tiempo su recuperación.

Romo confiesa que algunas estrategias corporativas no necesariamente obedecieron a mantener un crecimiento o participación en el mercado; sin embargo, eso no quita que el foco sea aumentar el número

de clientes y los productos que ofrece. “Hoy, lo más importante y que distingue a Banamex es la cercanía y la empatía con los productos que se proporcionan a los clientes. Eso es algo que vamos a reforzar y continuar enfatizando”, comenta como un punto de partida con lo que van a buscar diferenciarse de sus competidores tradicionales.

Pero la pelea no solo es con los gigantes del sistema financiero. El directivo reconoce las nuevas figuras, como las *fintech* o los neobancos, y el empuje reciente con el que comienzan a ganar algunas rebanadas del pastel, sobre todo, de los clientes *millennials* o de la generación Z. Contra estos nuevos competidores la batalla se centrará en la solidez de un banco que tiene un legado y prestigio, pero, sobre todo, la confianza.

“La seguridad que tienes para depositar tus recursos, con accesos muy agradables, con gran experiencia y el respaldo de un grupo financiero de gran tamaño, en donde sabes que tus ahorros, tu patrimonio, está bien guardado y administrado”, afirma. “Y si bien algunos de los nuevos jugadores del mercado lo hacen bien en el tiempo de respuesta, la velocidad de autorización y la entrega rápida de plásticos, nosotros vamos a ser competitivos para no medirnos con la banca tradicional, sino contra los mejores del mercado”.

Con licenciatura en Actuaría y maestría en Finanzas por el ITAM, inició en Grupo Financiero Monex, donde trabajó poco más de un año antes de incorporarse a Citibanamex para encabezar los negocios de créditos sindicados, liderando las áreas de Energía e Infraestructura.

MAYRA
BALCÁZAR

directora de Citi
Commercial Bank



Hablar de Banamex sin mencionar su riqueza histórica y cultural deja inconclusa la conversación. La institución atesora alrededor de 4,000 pinturas, textiles y edificios históricos. Hay quienes valúan entre 12,500 y hasta 15,500 millones de dólares el patrimonio del banco. Hay otros, más puristas, que consideran que el monto resulta incalculable.

Lo que sí se puede medir es la otra parte, el ADN de su existencia. Entre sus fortalezas, cuenta con una red de casi 1,300 sucursales y casi 9,200 cajeros automáticos en el país, y mientras operaba con Citi tenía en su nómina más de 31,400 empleados. Con la separación, la mayoría de ellos se quedará en el banco mexicano.

MÁS VALOR Y SEGURIDAD

En 2023, la institución, todavía casada con el apellido de Citi, logró utilidades por 18,845 millones de pesos, lo que representó el 7.6% de lo que ganaron el conjunto de los bancos en México.

Con ese músculo, sabe que su foco con el cliente es ofrecer los mejores productos, con la mayor agilidad y también a los menores costos, otros de los desafíos que se enlistan en las tareas pendientes que tendrá Banamex en su nuevo camino de transformación. “Nuestra estrategia de precios es estar a la mitad, casi casi en el último cuartil por debajo de los precios del mercado en todos los productos. Cuidamos de ser muy respetuosos con el cliente, de que no haya letra chiquita y que las condiciones sean claras”, afirma Romo.

Pero, agrega, lo que más busca la compañía es que haya valor. “Más seguridad desde el punto digital de nuestros productos y servicios. Así que nuestra apuesta es dar buen precio, a la misma tasa, buen rendimiento, más comodidad y autoservicio”.

El directivo recuerda que su primer producto con la banca

fue una tarjeta de crédito que le otorgó Banamex. Eso sí, aclara que, en ese tiempo, aún no trabajaba para esa institución.

Lo más importante para el responsable del banco mexicano es que, con el tiempo, las instituciones aprendieron de sus aciertos, pero más de sus errores, lo que hoy permite ofrecer más productos a los jóvenes sin los requisitos tan complicados que eran necesarios antes. “En esa época, no había las herramientas que hoy sí hay, y eso debería permitirnos entrar más rápido a los segmentos más jóvenes y para los retos de la inclusión financiera... Hemos aprendido mucho tras cinco grandes crisis económicas”, detalla.

Romo, quien asiste a esta entrevista vestido de una manera no tan relajada como recientemente lo hacen algunos banqueros en eventos y actos públicos, pues no olvida la corbata, que lleva con un nudo impecable, concluye con el tema que importa a un gran número de sus clientes, fanáticos de conciertos, deportes y otros espectáculos. Las preventas, que por décadas han distinguido al banco y que le han hecho apoderarse del 90% del mercado de boletos, se mantienen en esta casa.

LOS LÍDERES NO CAMINAN SOLOS

La separación de los bancos no solo va a requerir del reconocimiento de más de un siglo que tienen ambas instituciones, sino de personal cuyo perfil pueda ayudar a ejecutar los planes de crecimiento y consolidación de ambas instituciones.

Los responsables de la estrategia de Citi México y Banamex explican los principales planes de sus negocios para reinventarse y mantener su liderazgo: la banca empresarial pretende ser el aliado estratégico de las empresas para que sigan su expansión sin importar el continente, mientras que Banamex busca una renovación digital que le

Es licenciado en Contaduría y Administración por la UNAM y tiene un MBA por la Universidad de Texas, en Austin, en la Escuela de Negocios McCombs. Llevó la administración de activos en Afore Sura y fue responsable de fusiones y adquisiciones en ING Latinoamérica. Se encargó de la venta de seguros ING a la aseguradora AXA.

**LUIS KURI
HENAINE**

•
director general
de Afore Banamex

permita recuperar un poco del mercado perdido en los últimos años.

Por parte de Citi México, Luis Brosier, un banquero con trayectoria en Banamex después de la compra de Citigroup, y Mayra Balcázar, con experiencia en Monex y que entró a Citibanamex en 2005, serán los responsables de la banca corporativa y comercial, respectivamente. Los ejecutivos tienen la misión de atender, de manera personalizada, a los clientes globales con el respaldo de la matriz en Estados Unidos.

Además, el contexto económico del *nearshoring* y la expansión de empresas le permiten al banco ofrecer servicios en 180 países con asesoría en divisas, en fusiones y adquisiciones, en marco regulatorio y, no menos importante, operaciones en tiempo real. “Los apoyamos a través de financiamiento para poder financiar este crecimiento que van teniendo”, destaca Balcázar.

Para la parte de Banamex, la estrategia del relanzamiento de la marca no solo está en el crédito al consumo con las tarjetas de crédito, a cargo de Sinead O'Connor, sino en la consolidación de segmentos como los seguros, especialmente, el de vida. El banco mantendrá la





alianza que tiene con la aseguradora Chubb en segmentos como salud y auto, negocios a cargo de Cristina Rhode.

La especialización a la que se refiere Romo también incluye una inversión de 1,700 millones de dólares en la renovación de sistemas y para esa tarea fichó a un personaje de la competencia: Francisco Leyva, un exdirectivo de BBVA, responsable de llevar a cabo la digitalización del banco a nivel global y que ahora será el encargado de hacer que la aplicación del banco y sus sistemas puedan competir con figuras *fintech* y bancos digitales.

“Hay una oportunidad muy importante para renovar la tecnología con la cual damos servicio a nuestros clientes”, asegura Leyva. “Tenemos un plan tecnológico que es de renovación, es un plan amplio, profundo, que significa la modernización de nuestros sistemas”.

Porque no solo son las *fintech*, Banamex tiene como reto competir con otras instituciones que están ganando terreno en

PATRICIO DíEZ DE BONILLA

•
director de Finanzas
de Banamex

Licenciado en Administración de Negocios por la Universidad Iberoamericana y MBA por la Manchester Business School. Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector financiero, que inició, precisamente, en Banamex, y desde 2008 en Grupo Gentera y Compartamos Banco.

materia de digitalización, como BBVA México, que tiene 24.4 millones de clientes digitales.

UNA *START-UP* DE 140 AÑOS

El banco sabe que tiene que apresurar su estrategia porque la digitalización no espera y la competencia es feroz. Pero este plan no puede llevarse a cabo sin la estrategia y la dirección de Patricio Díez de Bonilla, exdirector de Compartamos Banco, y a quien Romo invitó para ser el director financiero de Banamex. Su reto está en optimizar los recursos y hacer lo que él mismo llama “una *start-up* de 140 años”, para lograr que los ingresos superen los gastos aun en los primeros años de inversión.

La distancia física entre las oficinas de ambos bancos en la Ciudad de México no es mucha, pero sus negocios sí tomaron una distancia considerable entre ellos. Ni Jaramillo ni Romo ahondan a propósito en la función o el rol del otro. La separación de los bancos fue tajante como quien, de un día a otro, mete las pertenencias de una relación en una caja para avanzar en lo suyo.

Citi aprecia el legado que el nombre de Banamex le dejó en México. Banamex se lleva lecciones de globalidad, tecnología y modernidad para afrontar un reto mayúsculo de crecimiento de cara a su salida al mercado bursátil, cuya fecha no está definida aún. Al final, son dos dinastías que se han separado y cada una, en su negocio, dará una lucha en un mercado hambriento de calidad.

Ambos bancos consideran que tienen las condiciones para atraer a más clientes entre un contexto económico de crecimiento y con niveles de inclusión financiera aún bajos, como los que registra México. El tiempo y los clientes serán los que determinen si la estrategia de la separación realmente fue conveniente o no.