



CARLOS ARANDA / MÓNDFOTO

LOS PROTAGONISTAS. Tonatiuh Rodríguez, María Luisa Fernández y Fernando Solís Soberón son los encargados de tejer los términos de la alianza entre Afore XXI y Banorte, que se convertirá en la administradora más grande con más de 7 millones de cuentas.

A la caza de inversiones

Afore XXI-Banorte quiere invertir el ahorro de sus clientes en infraestructura. Para ello, tendrá que conservar sus cuentas frente a afores más baratas.

POR PATRICIA ORTEGA

Era el 16 de diciembre de 2011 y en las oficinas de Afore Banorte-Generali tres directivos afinaban la fusión para conformar a la Administradora de Fondos para el Retiro (afore) que controlará más de 7 millones de cuentas. Tenían prisa, porque se habían puesto la meta de afinar la estrategia para 2012 antes del 15 de enero, pero sobre todo por el inicio de un año en que se invertirán más de 600,000 millones de pesos (MDP) en el Plan Nacional de Infraestructura, una oportunidad para invertir los recursos de sus clientes.

No había tiempo para chocar las copas con sidra por el cierre del año. Su concentración estaba depositada en concebir a la afore más grande del país por el número de cuentas administradas, con lo que tendrá 16.6% del mercado, por arriba de Banamex (16.1), Grupo Sura (12.2) y Bancomer (10.4%).

Ese viernes, los directores generales de Ahorro y Previsión de Grupo Financiero Banorte (GFBanorte), Fernando Solís Soberón; de la Afore Banorte-Generali, María Luisa Fernández y de la Afore XXI, Tonatíuh Rodríguez platicaban sobre la fórmula para que la Afore XXI-Banorte le saque jugo a los más de 200,000 MDP que administrará de sus clientes. La receta estaba sobre la mesa: aprovechar las escalas para afron-

tar los retos del sector, y sobre todo invertir en los proyectos inmobiliarios y carreteros en los que pueden participar las afores a través de varios instrumentos financieros. Diversas entidades que pretenden hacer colocación de los Certificados de Capital para el Desarrollo (CKD's), por ejemplo Banamex, Credit Suisse, MRP Fund Manager, HSBC, Bank of America, entre otras, se encuentran en trámites de inscripción en la Bolsa Mexicana de Valores.

“Esta afore tiene tres apuestas: invertir en los proyectos productivos a través de los CKD's, los Fideicomisos de Infraestructura y Bienes Raíces (Fibras) y los Exchange Traded Fund (ETF's), así como impulsar el ahorro voluntario y explorar la adquisición de otra afore para ampliar su penetración”, afirma José Antonio Quesada, presidente del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

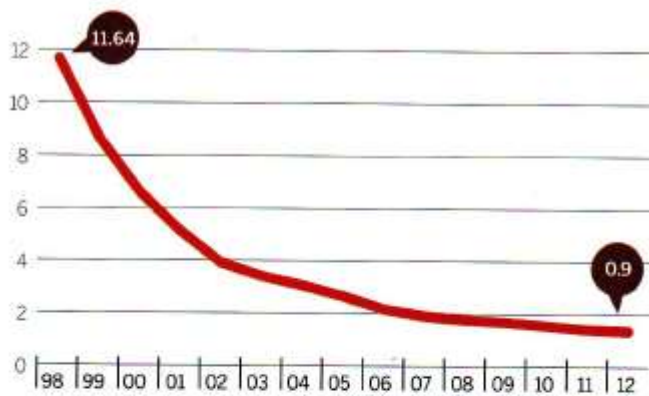
Después de que la empresa colombiana Grupo Sura asumiera las operaciones de Afore ING-México en el último trimestre de 2001, la alianza XXI-Banorte representa la primera gran operación de Guillermo Ortiz como presidente del Consejo de Administración de GFBanorte.

Además de tener en su equipo estratégico al ex gobernador del Banco de México, contará en su Consejo de Admi-

La caída libre de las comisiones

En 1998, las afores cobraban una comisión promedio de 11.64%. Ahora se espera que llegue hasta 0.9%.

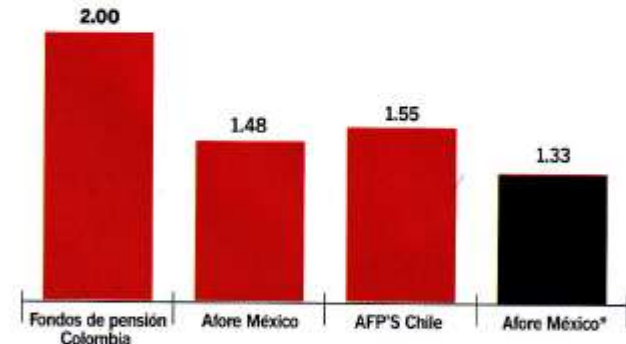
% de comisión implícita



México frente al mundo

La comisión promedio en 2011 de las afores (1.48%) se ubica por debajo de la comisión promedio cobrada en Colombia (2%) y Chile (1.55%).

% de comisión promedio en 2011



FUENTE: Consar. *Con datos de 2012.

nistración con políticos, financieros y expertos en el manejo de pensiones, como Juan Moisés Calleja, ex diputado y quien fuera presidente de la Comisión de Trabajo y Previsión Social cuando nació el régimen de las afores en 1997; Fernando Solís, ex presidente de la Comisión Nacional de Ahorro para el Retiro (Consar); Herminio Blanco, quien fuera uno de los protagonistas del gobierno mexicano en la construcción del TLCAN; Carlos Noriega, responsable del Fondo de Protección de las Sociedades Financieras Populares (Sofipos); Manuel Aznar Nicolín, abogado y experto en el mercado de capitales; Juan Carlos Braniff, ex director de Seguros y Desarrollo de Nuevos Negocios de BBVA-Bancomer; Eduardo González Pier, ex coordinador de Políticas de Seguridad Social en el IMSS; Valdemar Gutiérrez, líder del sindicato del IMSS.

DEBILIDADES Y PERSPECTIVAS

Además de apostar por proyectos de inversión, XXI-Banorte pretende continuar con la tendencia alcista del ahorro voluntario; en los últimos tres años las aportaciones voluntarias de XXI han crecido 313% (al pasar de 376 a 1,552 MDP) y las de Banorte 232% (de 87 a 288 MDP), frente a las de Banamex –líder del mercado–, que tuvieron un alza de 78.5% (de 583.8 a 1,042.4 MDP). Con la fusión acumulará 1,840 MDP y albergará 15% del ahorro voluntario.

Pero no la tendrá fácil. Actualmente, Pensionisste es considerada entre los propios jugadores del sector –incluyendo a XXI-Banorte– como la afore que podría ampliar su penetración este año, toda vez que a partir de 2012 podrá aceptar a los trabajadores del sector privado que así lo deseen. Un punto tiene a su favor: cobrar la comisión más baja del mercado, de 0.99%, cuando la tasa promedio es de 1.38%. XXI-Banorte cobrará 1.33% de comisión por sus servicios.

Manuel Molano, director general adjunto del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), sostiene que el reto es modernizar el régimen de inversión de las afores, un factor que, en su opinión, está limitado y acotará el crecimiento de XXI-Banorte y del resto de los jugadores. “Lo que tendría que ocurrir es que se ampliaran las posibilidades para que las afores se conviertan en una fuente de fondeo, que las inversiones no se den sólo en papel gubernamental (de relativo bajo riesgo y bajo rendimiento) sino que la diversificación de los portafolios se convierta en una palanca para el crecimiento económico del país”.

¿Qué otros escenarios traería el nacimiento de XXI-Banorte? Fernando Solís las encierra en una frase: concentración. La tendencia del mercado se dirige hacia las fusiones y/o adquisiciones, lo que derivará en que el negocio se libre entre grandes grupos, algo que, dice, beneficiará a los trabajadores. “No es que se frene la competencia. El hecho de que hayamos concentrado abrirá las posibilidades de hacer mejores cosas para los trabajadores”.

En junio de 2009, Afore Banorte-Generali compró la cartera de Afore Ixe (con 312,489 cuentas con activos por 5,447 MDP); un mes después adquirió la cartera de Ahorra Ahora (367,660 cuentas con activos por 1,138 MDP), y para finales de diciembre de ese mismo año anunció la compra de Afore Argos (más de 22,000 cuentas con activos por 600 MDP). Ahora, presume Ernesto Bravo, analista del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), Banorte aprovechará la red de clientes de XXI (tres millones 174,783) para invertir en los instrumentos financieros que tiene a su alcance.

En ese entorno se registra una baja en las comisiones y ello implicará un ajuste en el sector, que detonará más alianzas bajo la filosofía de unirse al enemigo y aprovechar sus puntos fuertes, para mejorar sus economías de escala, reducir costos y sostener ganancias. “El contexto está pasando por un proceso de consolidación y la manera en que se están moviendo las variables (regulación y competencia) exige que las empresas encuentren las mejores estrategias para ser competitivas”, complementa Tonatiuh Rodríguez, quien fungirá como el director general de la Afore XXI-Banorte.

El abaratamiento de las comisiones, explica Vanessa Rubio, vocera de la Consar, responde a dos factores: primero, a que en 2008 se eliminó el cobro de comisión sobre flujo, quedando únicamente las comisiones sobre saldo y generando una mayor transparencia; segundo, a que en 2009 el Congreso determinó a la Junta de Gobierno de la Consar revisar su propuesta de comisiones cada año. "Y la tendencia a la baja continuará gracias a que cada año se administran más recursos y con ello se logran las economías de escala".

En los últimos cinco años, la Junta de Gobierno de la Consar ha reducido la comisión promedio del sistema en más de 63%, lo que significa que las afores han dejado de obtener ganancias por 4,915 MDP. En 2007, las comisiones que cobraban eran de 4.6%. En 2011 disminuyeron a 1.48%. Según un análisis realizado por CreditSuisse, la comisión promedio del año pasado de las afore se ubicó por debajo de la comisión cobrada en Chile por las Administradoras de Fondos de Pensión (AFP), de 1.55%. Para 2012, las comisiones serán de 1.38% en promedio, lo que implicará que entre 2007 y 2012 las entidades pierdan más de 6,600 MDP, según Pedro Ordorica, de la Consar.

313%

crecieron las aportaciones voluntarias de Afore XXI en los últimos tres años.

Pero también han ganado. Los activos netos de las Siefores han crecido 36.05% en los últimos tres años, al pasar de 1.151 billones de pesos a 1.566. De esta cifra, los activos de Banorte registraron un alza de 31.69% (de 72,286 MDP a 95,191 MDP) y los de XXI de 51.15% (de 71,771 MDP a 108,484 MDP).

GFBanorte no descarta otra apuesta para acumular más poder: comprar a otro jugador. De acuerdo con el artículo 26 de la Ley Federal de Competencia Económica, ninguna afore podrá tener más de 20% de participación de mercado.

Esta fusión tiene 16.65%. Sin embargo, Fernando Solís sostiene que hay una ventana abierta para ganar más mercado:

"Por mandato hay una cuota máxima, pero la ley también establece que, si se considera que está en el interés de la industria y de los trabajadores la concentración de un porcentaje mayor de cuentas, es posible aspirar a un límite mayor".

Por lo pronto, la pareja XXI-Banorte invertirá los recursos de más de 7 millones de mexicanos en desarrollos inmobiliarios, carreteros y de infraestructura. ■