

Crisis y Oportunidad: Banamex y Walmart de México

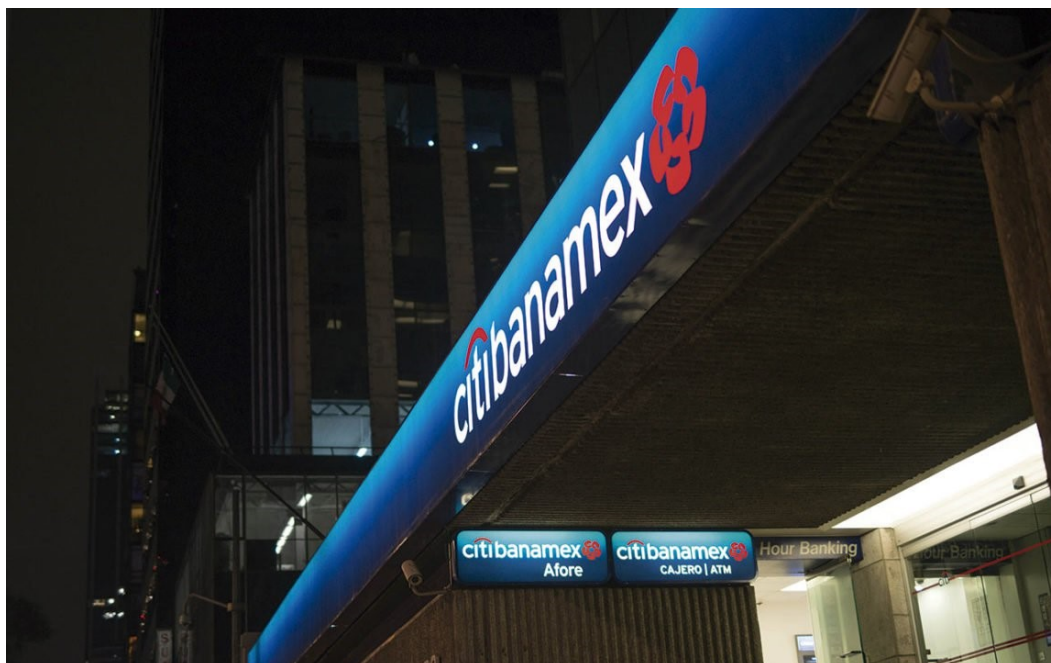


Foto: Fernando Luna

Por Antonio Ocaranza*

El fallecimiento la semana pasada de Manuel Medina Mora, expresidente de Banamex y ex vicepresidente de Citigroup, me ha permitido reflexionar sobre cómo las crisis que experimentan las empresas con frecuencia se convierten en oportunidades para realizar cambios profundos de procesos y líderes. Son interesantes las similitudes entre Walmart de México y Banamex -hoy Citibanamex-, y cuando fueron afectadas por revelaciones de posibles conductas inapropiadas en 2012 y 2014, respectivamente.

1.- Subsidiarias exitosas con culturas fuertes: Cifra Aurrera y Banamex eran las empresas líderes en su ramo cuando Walmart Stores y Citigroup las adquirieron en 1997 y 2001, respectivamente. Salvo por algunos cambios cosméticos, Walmart Stores y Citigroup dejaron que las empresas mexicanas continuaran trabajando con sus estructuras ejecutivas y procesos. Banamex mantuvo su nombre y, aunque CIFRA adoptó el de Walmart de México, la marca Aurrera siguió vigente en el más importante formato de la empresa: Bodega Aurrera. Las culturas de Banamex y Aurrera se

mantuvieron vivas en la operación y manejo de los dos negocios lideradas por ejecutivos con decenas de años de experiencia en la operación en México.

2.- Éxito que produce independencia: Banamex y Walmart de México han sido negocios altamente rentables para sus matrices aportando un porcentaje significativo de ganancias que les ha permitido mantener un margen de independencia en sus operaciones. Desde Bentonville, Arkansas, y Nueva York, se asumía que los ejecutivos mexicanos sabían muy bien su negocio. Lo mejor para todos era dejar operar a las empresas en México.

3.- Líderes de México se integran a operaciones en Estados Unidos: el buen trabajo de los líderes de Walmart de México y Banamex fue reconocido en sus matrices promoviendo a sus Presidentes, Eduardo Castro-Wright de Walmart de México y Manuel Medina Mora de Banamex, para liderar operaciones emblemáticas de Walmart y Citi en Estados Unidos. En 2005, Castro-Wright fue nombrado CEO de Walmart y VicePresidente de Walmart Stores Inc. en 2008. Por su parte, Medina Mora fue nombrado Presidente de la Banca de Consumo Global de Citigroup en 2010 y Co-Presidente de Citigroup en 2015.

4.- Pega el escándalo: En 2012, el Departamento de Justicia de Estados Unidos inició una investigación sobre presuntos pagos indebidos a autoridades por parte de Walmart de México para facilitar la apertura de tiendas a inicios de los años 2000. Dos años después Banamex anuncia que fue víctima de un fraude por \$475 millones de dólares por parte de Oceanografía, una empresa proveedora de Pemex. Las autoridades de Estados Unidos iniciaron investigaciones en contra de Citigroup y Walmart Stores para determinar si se habían violado leyes de ese país.

5.- Las matrices toman control: a partir de los escándalos, Walmart Stores y Citigroup tuvieron una intervención más directa en sus filiales mexicanas. Aplicaron programas para asegurar que los colaboradores conocieran la Ley Anticorrupción de Estados Unidos y otros países, fortalecieron estructuras de cumplimiento y procedieron a cambiar funcionarios y eliminaron obstáculos a la penetración y observancia de la cultura de la empresa matriz. En 2016, Citigroup cambió nombre del banco en México a Citibanamex. La sensación era que la libertad que se había otorgado a las operaciones mexicanas había propiciado los escándalos que tenía a las empresas matrices bajo investigación del gobierno de Estados Unidos.

6.- Las crisis eliminan a adversarios: cuando un ejecutivo está en las grandes ligas y en la mira para suceder al CEO de una empresa global, el más mínimo escándalo es aprovechado por adversarios para dejarlo al margen de una lucha sucesoria.

Castro Wright fue considerado como serio contendiente para suceder al CEO de Walmart Stores Inc., Mike Duke, y Medina Mora para suceder a Vikram Pandit, de Citigroup. En cambio, el primero se retiró de Walmart en julio de 2012 y el segundo de Citigroup en junio de 2015.

En comunicación la percepción es realidad. Independientemente de la veracidad de una acusación, el escándalo vulnera a empresas, instituciones y gobiernos desde la primera revelación. El juicio de la opinión pública es más rápido que el de la justicia y ante el escrutinio de la autoridad y los medios de comunicación, las empresas tienen que tomar medidas para proteger su reputación.

Citi y Walmart Stores reaccionaron a los escándalos de Banamex y Walmart de México afirmando el control sobre la operación de sus filiales, cambiando ejecutivos, fortaleciendo la cultura de cumplimiento, entre otras acciones. Esta reacción les permitió enfrentar procesos judiciales en Estados Unidos que, además de sanciones económicas, tienen un gran costo reputacional. Las crisis son oportunidad y Citigroup y Walmart Stores aprovecharon las de sus filiales en México para fortalecer su control. Si bien hoy Walmart de México y Citibanamex son ejemplo de cumplimiento y apego a procesos anticorrupción, quizá la tarea pendiente sea recuperar los valores y aspectos positivos de las marcas Aurrerá y Banamex que los identifican con el consumidor mexicano.

***Director de Oca Reputación**

Contacto:

Correo: aocaranza@ocareputacion.com

Twitter: [@aocaranza](https://twitter.com/aocaranza)

*Las opiniones expresadas son sólo responsabilidad de sus autores y son completamente independientes de la postura y la línea editorial de **Forbes México**.*