

IWM

InnovationWeek Magazine

THE BUSINESS VALUE OF TECHNOLOGY

BBVA BANCOMER A UN CLIC

*La era digital llegó
a la banca con retraso.
No tanto en el caso
de BBVA Bancomer,
el banco más rentable
del sistema mexicano,
que hoy genera nuevos
negocios a través de
experiencias soportadas
por la tecnología.*



Hugo Nájera, director general de
Desarrollo de Negocio de BBVA Bancomer

[*de portada*]

BBVA BANCOMER A UN CLIC

Hugo Nájera, director general
de Desarrollo de Negocio de
BBVA Bancomer



Número uno en México, este banco ya opera como una empresa de software. Su meta es que uno de cada tres clientes sea digital

■ Por **Gabriela Guerra Rey**

Fotos **Fernando Canseco**

Bancomer es el banco con mayores niveles de participación en México. Datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) indican que BBVA Bancomer finalizó el año anterior con activos por un monto de un \$1'697,650 millones de pesos, que representaron 22% del total del sistema, y registró \$28,612 millones, el mayor monto de utilidades de las \$99,000 que alcanzaron todos los bancos. En otras palabras, se trata de la institución más rentable del sistema bancario mexicano. No es difícil suponer que la apuesta por internet y la banca digital han sido factores clave en ese sentido.

De acuerdo con Hugo Nájera, director general de Desarrollo de Negocio de la compañía, y quien lidera su estrategia digital, el banco opera 2,200 millones de transacciones anuales: una de cada tres sucede por canales digitales, como internet o telefonía móvil. En 2015 llegó a más de tres millones de usuarios digitales —de los 18 millones que suma en el país, o 40% de participación en clientes— y aspira a adicionar un millón más en el presente año. Se dice fácil, pero en el competitivo mundo de la banca digital y con la rápida evolución tecnológica, una inversión equivocada puede tener graves repercusiones.

DIGITALIZACIÓN DE LA OFERTA

Aunque Bancomer.com nació hace más de tres lustros —también bajo la gestión de Nájera—, en los últimos años la propuesta de valor del banco ha estado centrada en su infraestructura. Hace un par, se invirtieron \$3,500 millones de dólares en la transformación del negocio y la

manera de pensarlo. Se apostó entonces a los temas más básicos: red de sucursales, infraestructura de los centros de procesamiento de datos, nuevos edificios y renovación tecnológica.

“Si hace 15 años internet transformó la manera de hacer banca en las empresas, hoy los dispositivos móviles están cambiando la forma de hacer banca entre las personas”, comentó el ejecutivo, quien anteriormente había desarrollado también la estrategia digital de BBVA en España.

A principios de 2014, Bancomer creó la dirección general de banca digital. Sus funciones incluyeron crecer la base de usuarios de canales digitales, aligerar la carga operativa de las sucursales, digitalizar la oferta de productos tradicionales, construir ofertas inteligentes y una propuesta de valor completamente nueva.

Ello debía suceder con el desarrollo de Customer Relationship Management (CRM) para estos productos y servicios a través del big data. Las nuevas pautas de marketing digital para comercializarlos abrirían el negocio bancario al ecosistema de soluciones digitales con emprendedores y desarrolladores.

Hoy la mayoría de estos propósitos son un hecho o están en camino de serlo. Nájera afirma que las capacidades que hoy brinda la tecnología para atender las necesidades de los clientes, en el momento correcto, son infinitas.

“Ahora que invertimos más en tecnología [dispositivos y aplicaciones], construimos una propuesta de valor con características diferentes: un gran diseño pensando en el cliente, de forma inteligente, que llegue en el momento correcto; una oferta acorde a sus necesidades, justa en términos de balance riesgo/beneficio y costos; más abierta, más compartida con el ecosistema digital, y que incluso permite compartir las emociones que tienes cuando interactúas con el banco.”

El propósito es que la gente se sienta contenta y se sorprenda cada vez que interactúa con la institución, y eso, de acuerdo con Nájera, se logra con dispositivos como el móvil, donde se puede acompañar al usuario a tomar las mejores decisiones financieras en su vida cotidiana, con infinitas oportunidades.

A diferencia de lo que ocurría antes de la apuesta a la movilidad, cuando Bancomer bombardeaba a alrededor de cinco millones de clientes con créditos pre aprobados de consumo a través mensajes SMS, email, correo directo y mensajes en cajeros automáticos, ahora la estrategia es que la información llegue solo en el momento en que es relevante para el usuario.

El incremento de una línea de crédito es relevante cuando el usuario desliza su tarjeta y el límite alcanza 80% o 90% del crédito, o cuando adquiere un pasaje. Son estos

CARTERA DE CRÉDITO DE LOS 7 PRINCIPALES BANCOS

	1	2	3	4	5	6	7
CONSUMO TOTAL	Bancomer	Banamex	Santander	Banorte	Azteca	HSBC	Scotiabank
TARJETA	Bancomer	Banamex	Santander	Banorte	HSBC	BanCoppel	AMEX
PERSONALES	Banamex	Azteca	Bancomer	Santander	Ahorro Famsa	Scotiabank	HSBC
NÓMINA	Banamex	Bancomer	Banorte	Santander	HSBC	Inbursa	Afirme
AUTOMOTRIZ	Bancomer	Scotiabank	Inbursa	Banorte	Volkswagen	HSBC	Banregio
EMPRESAS	Bancomer	Santander	Banamex	Banorte	HSBC	Inbursa	Bajío
GOBIERNO FEDERAL	Banorte	Bancomer	Interacciones	Banamex	Santander	HSBC	Inbursa
ESTADOS Y MUNICIPIOS	Banorte	Bancomer	Interacciones	Banamex	Inbursa	Bajío	HSBC

Los siete primeros bancos de cada segmento medidos por el tamaño de su cartera de crédito a junio de 2013

Fuente: CNBV

VENTAJAS COMPETITIVAS BBVA BANCOMER

- *Transformación* en sucursales
- *Aplicaciones* verticales
- *Integración* con el ecosistema digital
- *Enfoque* en diseño y datos

los momentos en que la gente es propensa a tomar un aumento de la línea de crédito, porque sabe que lo va a necesitar, explica el ejecutivo. ¿Cómo lo hacen? La analítica de datos se ha convertido en una herramienta valiosísima, “algo que hace un tiempo era imposible pensar”.

La industria financiera es una de las que maneja mayor cantidad de datos. En el esquema tradicional del banco, analizar datos contabilizados en teras, a través de modelos de SaaS, hacía que este proceso durara 45 días, algo que hoy con las nuevas tecnologías y las aplicaciones de big data se hace prácticamente en tiempo real.

“Hoy podemos identificar el momento en el que deslizas la tarjeta de crédito. Consultamos una regla de negocio que dice que ya llegaste al 80%, vemos en la nube si tienes la condición para darte el incremento de crédito, y de ser aplicable, se ejecuta. Todo eso sucede en cuestión de segundos”, cuenta el entrevistado, y asegura que antes, cuando el encarte con la propuesta de Bancomer llegaba a casa del cliente, este ya había buscado otra solución.

En este mismo sentido, la red de sucursales ha cambiado la forma de ofrecer productos al cliente. Ahora reside en una aplicación de banca móvil a un solo clic. El asesor pone el recurso a disposición del usuario, quien solo tiene que oprimir el *botón naranja*. Así, considera Nájera, el ejecutivo de la sucursal se vuelve un eje fundamental en el ejercicio de atender al cliente en el momento, el lugar y con la oferta correcta, a través de las diferentes apps.

LOS NUEVOS RIVALES

“Los competidores ya no son las instituciones financieras, sino los jugadores de base tecnológica, que tienen un razonamiento diferente, y son los que más rápido entran en esta economía de la experiencia”, explica el ejecutivo.

Bancomer está estableciendo los puentes para aprender de ellos, en palabras del propio entrevistado. Los nuevos jugadores llegan al campo de los pagos y trabajan en identificar el comportamiento de las personas, detectar fraudes o consumo de capital. Son jugadores con ambiciones de participar más activamente en el sistema financiero.

En palabras de Nájera, se está generando un movimiento *fintech* muy interesante en todo el mundo, y particularmente en México. Un puñado de pequeñas empresas quiere cambiar la forma en la que se entienden los servicios financieros, a través de la tecnología. Esos son los que Nájera identifica como sus verdaderos competidores.

BBVA Bancomer pretende estar a la altura de los tiempos y de las tendencias, y ser parte de esa nueva forma de reinventar la banca con propuestas de valor concretas, verticales y de cara al cliente.

“El resto de la banca habla de transformación digital como si fuera un asunto de mejora de los canales. BBVA está hablando de poner al alcance de nuestros clientes un mundo de oportunidades”.

COMO UNA EMPRESA DE SOFTWARE

Nájera regresa en el tiempo y calcula que esta transformación lleva alrededor de ocho años, una travesía llena de aprendizajes, pero también de fracasos muy marcados, como toda aventura.

Durante el proceso, su equipo investigó sobre estrategias y mejores prácticas en otras industrias. Innovaron, se enfocaron en el design thinking, en el desarrollo tecnológico y el rendimiento interno. Después de largo andar, Nájera puede asegurar con tranquilidad que más allá de algunos jugadores fintech (entre los cuales han hecho adquisiciones importantes), los paradigmas a seguir por Bancomer están en las empresas de base tecnológica.

Como parte de la estrategia de alcanzar estos arquetipos fue que se inauguró un nuevo centro de innovación compartido con el ecosistema de emprendedores y los grandes jugadores. Se trata de un foro abierto para el intercambio con otras áreas de la compañía, y en general para establecer lazos colaborativos con el ecosistema digital.

Bancomer ofrece aplicaciones de datos que permitan a los emprendedores, o grandes grupos, construir experiencias disímiles, según la información disponible. Sin embargo, la innovación y la colaboración para el desarrollo no se dan en dicho centro, sino en toda la institución, aclaró Nájera, al asegurar que están transformando la

[de portada]

cultura de trabajo. Hoy, añade, se desempeñan como si fueran una empresa de software, con equipos integrales que funcionan de manera colaborativa y que cada tres meses entregan resultados para los clientes.

En algunos casos contratan proveedores de desarrollo tecnológico que traen software e incorporan gente a dichos equipos de trabajo. No son la mayoría, dice el ejecutivo de Negocios, “porque lo que estamos haciendo en este primer ejercicio es tan estratégico, que queremos conservar ese conocimiento dentro de la organización”.

Las barreras que enfrenta una institución como Bancomer, son, no obstante, las mismas que el resto de las empresas en general: conectividad y acceso, las más importantes.

En ese sentido, considera Nájera, la reforma en el sector de telecomunicaciones ha sido muy positiva. Sin embargo, aunque se han abaratado los smartphones —producto de la feroz competencia en ese mercado—, y eso permitió duplicar la base de clientes conectados, los datos no se abarataron igual. “Mientras no tengamos datos baratos en un estándar internacional, la conectividad seguirá limitada. Es una barrera muy grande para la banca, pero también para el país.”

El combate a la ciber delincuencia es identificado como otro obstáculo entre el presente y el futuro de la banca digital, por cuanto garantizar una mayor seguridad a los usuarios requiere aplicar candados o filtros que son inconvenientes para su experiencia. Sin embargo, es la forma

Las apps

Como parte de su estrategia digital, Bancomer ha desarrollado una serie de aplicaciones puntuales. Debido a que la configuración de cada dispositivo es diferente, la intención es que el cliente identifique los servicios del banco que realmente requiere, y no utilizar una aplicación pesada y compleja. “Queremos hacer lo mismo que hace Google con sus aplicaciones: una aproximación vertical, donde lo que quieres lo tienes en un clic”, explica el director de Nuevos Negocios, Hugo Nájera.

Bancomer Móvil cuenta con 1.8 millones de clientes. Se realizan 3.5 millones de operaciones mensuales por \$7,000 millones de pesos. El cliente puede disponer de crédito personalizado cuando lo requiera.



Dinero móvil masivo aprovecha las ventajas de la banca electrónica, la tecnología celular y la red de más de 9,200 cajeros automáticos para la dispersión de efectivo, con montos que van desde \$100 pesos hasta \$7,500, sin comisión por la recepción ni por el retiro del efectivo.



BBVA Wallet permite adquirir bienes y servicios en línea. Tiene 331,000 usuarios. Se han realizado 191,000 compras por internet, por un monto total de \$124 millones de pesos.



Vida Bancomer permite al cliente, mediante geolocalización, saber qué ofertas y promociones hay disponibles con sus tarjetas de crédito o débito en las tiendas y comercios cercanos. Tiene más de 170,000 descargas.



BBVA SEND permite enviar dinero a cualquier contacto del celular sin necesidad de saber su número de cuenta ni de tarjeta. Posee 38,000 usuarios. El cobro de dinero se realiza 65% en cajeros automáticos sin tarjeta, 25% lo deposita a su cuenta de BBVA Bancomer y 10% en otros bancos.



de proteger al consumidor del servicio, en tanto no estén claras las reglas sobre cómo enfrentar el phishing y la cibercriminalidad, de acuerdo con Nájera.

USUARIOS DIGITALES: UNO DE CADA TRES

En el año 2000, Bancomer.com tardó 24 meses en alcanzar un millón de usuarios. Otro medio millón lo sumó durante la década siguiente.

La buena noticia es que, gracias a la proliferación de dispositivos móviles, en el último año y medio la cifra se ha duplicado, hasta alrededor de 3.4 millones. El banco estima que contará con 4.2 millones al finalizar 2016. “Para los próximos años debemos tener más de 30% de la base

de clientes en los canales digitales —internet y dispositivos móviles—”, pronosticó el ejecutivo.

En inteligencia de negocio, la intención es construir miles de nuevas reglas, para que el CRM del banco no funcione como máquina de bombardeo masivo, sino como estrategia de marketing one-on-one, directo al cliente en el momento que lo necesita. “Queremos que el cliente se sienta en el centro del universo. Ese es el futuro de la banca. Quien no lo entienda así se va a quedar en el ejercicio masivo que todos aborrecemos”, concluyó Nájera. El reto seguirá siendo el sutil balance entre el respeto a la privacidad y la oportunidad y relevancia del mensaje. ■

Wibe es el primer seguro de auto personalizado que opera 100% en línea. Cuenta con más de 44,000 descargas y 21,000 pólizas.



mPOS Flap está diseñada para las MiPyMes que procesan transacciones con tarjetas Visa y Master Card, mediante la lectura de banda y chips. Está disponible en 380 comercios y se han realizado 1,800 compras por un monto de \$800,000 pesos.



Bancomer SMS permite a los clientes hacer consultas de saldos, compra de tiempo aire y transferencias a otras cuentas a través del envío y recepción de mensajes de texto. Posee un millón de descargas y ha realizado operaciones por \$8.3 millones de pesos.



Crédito de auto digital es el primer producto de crédito a mercado abierto donde el usuario tiene acceso a financiamiento en un proceso innovador 100% por Internet. Al cierre de 2015 se habían realizado más de 430,000 simulaciones, recibido más de 6,000 solicitudes y entregado más de 1,300 automóviles a través de este crédito.



Bancomer Trader diseñada para la Banca Patrimonial y Privada para comprar y vender acciones en la Bolsa Mexicana de Valores. En 2015 registró operaciones de compra-venta por \$1,813 millones de dólares. Del total operado por estos clientes activados en el broker, 52% lo realizaron a través de Bancomer Trader, mientras que 48% fue a través del esquema tradicional.

