

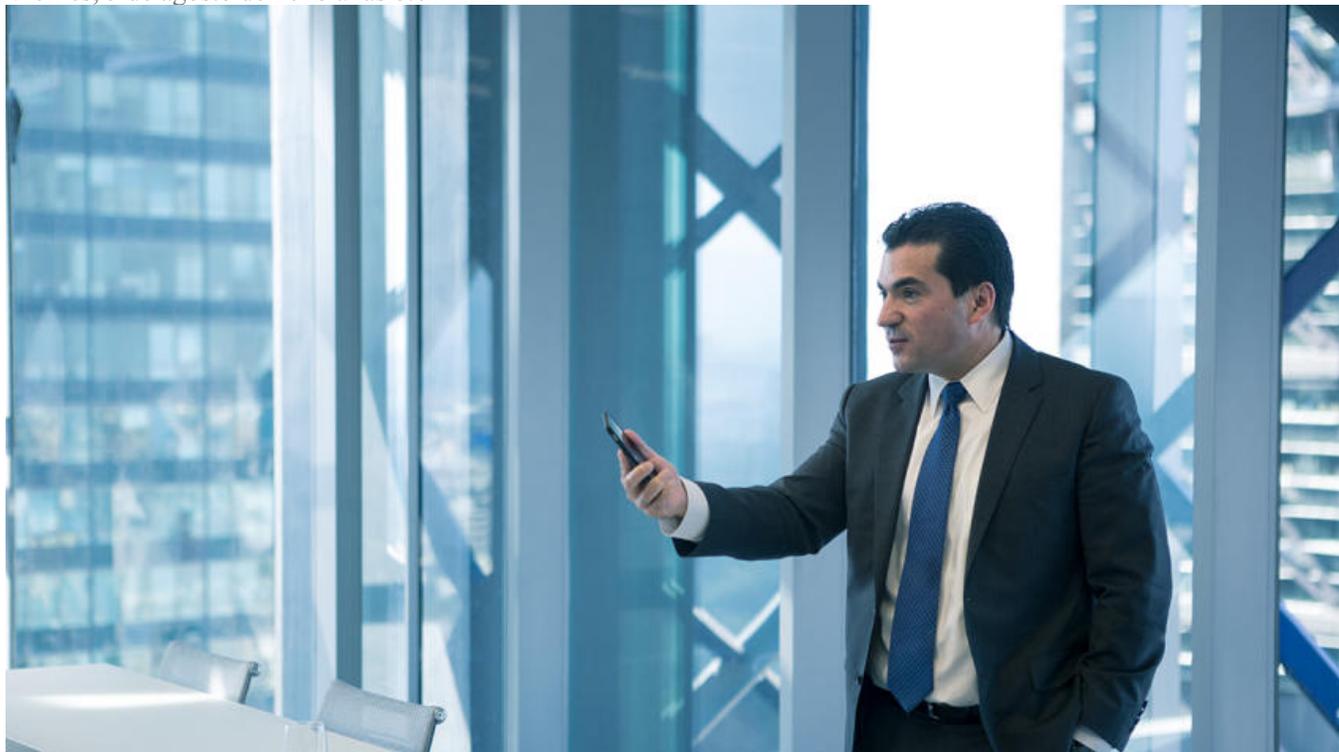
EXPANSIÓN
EN ALIANZA CON CNN

EMPRESAS

BBVA BANCOMER, EL MUNDO DESDE LA CIMA

BBVA Bancomer conserva el número 1 en la banca y ahora apuesta por lo digital.

Viernes, 5 de agosto de 2016 a las 6:01 AM



Apuesta binaria Eduardo Osuna, director de Bancomer, dice que lo digital será clave para mantener el liderazgo. (Foto: Jesús Almazán)

ADRIÁN ESTAÑOL

CIUDAD DE MÉXICO (Expansión) -

Faltaban 10 minutos para la reunión y Eduardo Osuna, director general de Empresas y Gobierno de BBVA Bancomer, se preparaba para ir al comité de dirección del banco en la antigua sede de la Ciudad de México, a principios de 2015. Pero su jefe, Vicente Rodero, entonces director general de la filial del grupo español, le hizo llamar y le dio la sorpresa: Osuna era el elegido para ser el nuevo CEO en el país.

“Fue un anuncio muy al estilo de Vicente, práctico y propio. Él asumía que era obvio que yo iba a ser el director general, pero no era nada obvio. Había muy buenos candidatos”, recuerda Osuna, ingeniero de 45 años y con una maestría de dirección de empresas en la escuela de negocios IPADE.

En junio de 2015, Osuna, con más de 20 años en el banco, tomó las riendas de la joya de la corona de BBVA. La unidad mexicana se había consolidado como líder en el país en 2005 y estaba en medio de un proceso de transformación, tanto al interior como al exterior, luego de una inversión de 3,500 millones de dólares (mdd) anunciada en 2013.

“A partir de ahí, empezamos a tener una estrategia mucho más de segmento —diversificada y especializada—, mucho más de persona y un plan de inversión, que son estos 3,500 mdd. Un tercio es para sedes corporativas, un tercio para remodelación de sucursales y un tercio para plataformas tecnológicas, un cambio en el autoservicio, un cambio en los modelos de atención y en la experiencia de trato con los clientes”, comenta Osuna. “Eso es lo que ha hecho que Bancomer dé un brinco importante respecto del resto de competidores”.

Tres años después, la mayor inversión hecha por el banco comenzaba a rendir frutos en varios frentes. Ya con Osuna a la cabeza, Bancomer tenía 1,515 sucursales remodeladas y 171 por modernizar, 10,991 cajeros automáticos, había desarrollado aplicaciones móviles y nuevos centros de operación, y colocaba la cereza en el pastel en el corazón de la capital: la inauguración en febrero de 2016 de la nueva sede de 50 pisos en el Paseo de Reforma.

De esos 3,500 mdd, BBVA ha gastado 2,500 mdd en México, un país que representa 49% del negocio del grupo financiero español y que se ha convertido en el motor de la matriz española.

La clave del crecimiento del banco está en la cartera de consumo. “Es líder en tarjetas de créditos, es líder para créditos de autos, nómina y personales. Aunque ese tipo de créditos son de más riesgo, también generan rendimientos bastante altos”, comenta David Olivares, vicepresidente de la Oficina de Crédito del grupo de Instituciones Financieras de la calificadora Moody’s.

Bancomer también logró acelerar el crédito comercial hasta equilibrar su cartera y darle la vuelta. Para 2015, el banco mexicano tenía un mix de algo más de 40% en la cartera minorista (consumo) y cerca de 60% en la mayorista (empresas y gobierno), que fue la de mayor crecimiento ese año.

“Bancomer tenía mucho peso en el retail (consumo) porque es un banco universal, pero no terminaba de despegar en el crédito a personas morales (empresas). Hoy ves a Bancomer y ves un balance perfectamente equilibrado”, dice Osuna, sentado en el piso 33 del nuevo rascacielos de la capital, que a diferencia de su antigua sede tiene espacios abiertos y una vista panorámica de la ciudad.

El salto a la cima

El despegue de BBVA Bancomer inició poco después del año 2000, luego de la reconversión del sector en México. Los bancos salían de una de las peores crisis de su historia, que los colocó en quiebra técnica desde mediados de los 90.

Los grupos financieros extranjeros entraron al país a través de los bancos locales: Santander compró Serfin en el año 2000, BBVA se hizo con Bancomer ese mismo año por 1,400 mdd, y Citigroup adquirió Banamex en 2001.

BBVA Bancomer nació de la fusión de lo que era BBV-Probursa —que a su vez nació de la compra de Banco Bilbao Vizcaya del entonces cuarto grupo financiero mexicano en 1995— y de Grupo Financiero Bancomer, el segundo banco del sector.

El nuevo grupo adquirió ese mismo año Promex, un banco con fuerte presencia en la región centro y occidente de México, e inició un proceso de reestructura, limpiando su cartera hipotecaria. “En el año 2000 es cuando entra BBVA y lo primero que hace es empezar a ordenar la casa y a limpiar sobre todo el balance”, recuerda el CEO, que participó en varias áreas de recuperación dentro de Bancomer, que se dedicaban a comprar las empresas con créditos incobrables, sacarlas a flote y venderlas.

En esos primeros años, el grupo consolidó los tres bancos —BBV-Probursa, Bancomer y Promex— en uno solo con una única plataforma, una red y una primera estrategia comercial tanto para la banca de consumo como la comercial, comenta Osuna.

Los bancos extranjeros, además de inyectar capital, trajeron ideas de productos, talento, conocimiento en la administración y control de riesgos, señala Pablo Castellón, experto en el sector financiero de KPMG.

A partir de 2006, BBVA Bancomer arrebató la primera posición en ingresos a Grupo Financiero Banamex, filial de Citigroup, con una diferencia de casi 2,000 millones de pesos (mdp). Nueve años después, esta brecha se amplió y la filial española logró 189,832 mdp en ingresos en 2015, contra los 142,088 mdp de Banamex, de acuerdo con datos de Inteligencia Expansión.

De igual manera, en total de activos, el banco se distanció de Banamex y hoy tiene 1.85 billones de pesos, 21% del total del sector al cierre de 2015.

Esta solidez, y su cautelosa gestión del riesgo en el país, le permitieron sortear la crisis financiera global de 2008, coinciden los expertos consultados.

"Cuando vino la crisis del año 2008 a nivel global y 2009 a nivel local, que fue cuando se da la influenza, México tiene una caída brutal del PIB. Sin embargo, Bancomer resistió muy bien esa caída por sus bajos niveles de riesgo. Eso ayudó a que se posicionara con un gap importante contra los competidores", sostiene David Olivares, analista de Moody's.

BBVA Bancomer pasó de una cartera de crédito de 503,796 mdp en 2008 a 877,728 mdp al cierre de 2015, manteniendo cerca de 24% de participación de mercado en estos años.

El año pasado, el banco aumentó 12% anual su cartera de crédito vigente y su utilidad neta alcanzó los 34,485 mdp, un incremento de 11%.

"Aproximadamente hace unos tres años viene consolidándose todavía más", menciona Alejandro Tapia, analista de Fitch Ratings México. Su principal competidor, Banamex, enfrentó en 2014 el fraude de la empresa Oceanografía, que recibió cerca de 500 mdd presentando facturas falsas, y el banco tuvo que frenar su colocación y su crecimiento, agrega el experto.

BBVA Bancomer se ha hecho líder en colocaciones de deuda y capital. Entre las últimas colocaciones en que participó están la de Cadu, la primera viviendera que regresó a la Bolsa desde la crisis que casi hundió al sector en 2013; la de Lala, por más de 14,000 mdp; y la colocación de 5,000 mdd en bonos de Pemex en este mismo año.

Pero la fortaleza de Bancomer está en los segmentos de cartera de consumo y empresarial.

"Lo que hemos visto en el sistema bancario es que ha crecido el crédito a empresas, sobre todo a pymes, y Bancomer no es ninguna excepción", dice Mónica Ibarra, directora de Instituciones Financieras de Fitch Ratings.

Es, precisamente, en el segmento de pymes donde Osuna ve oportunidad de crecimiento. "Claramente, el futuro del crecimiento de la banca en México, sin decir que los demás segmentos no van a seguir creciendo, son las pymes. Son las que más empleos generan en este país y, por lo tanto, si vemos que sigue esta estabilidad macroeconómica en los siguientes años, ahí vamos a ver un despegue importante", sostiene.

La reforma financiera aprobada en 2014, con el fin de hacer más accesibles los préstamos, también es una ventana de oportunidad, pero aumentará la competencia en el sector. "Es muy complejo mantenerte en un entorno donde hay, no sólo muchos bancos que lo hacen muy bien, sino un apetito para estar presente en el país porque se ven las perspectivas positivas. Nuestro reto es mantener el ritmo", señala Osuna.

El nuevo objetivo

Osuna estaba dentro de la torre Bancomer durante la ceremonia de inauguración, a la que asistieron, entre muchos otros, el presidente Enrique Peña Nieto y el gobernador del Banco de México, Agustín Carstens. El directivo no vio los fuegos artificiales hasta que llegó a su casa y pudo revivir el evento a detalle en su tableta, lo que le volvió a emocionar. Esta tableta le acompaña también durante la entrevista y refleja el nuevo interés del directivo: el mundo digital.

El banco mexicano invirtió alrededor de 1,500 mdd entre 2013 y 2016 en su nueva estrategia digital, que forma parte del cambio de rostro de Bancomer.

"Puede dedicar más a la parte digital, dando un paso adelante, porque ya es un banco muy grande en México, (...) y le cuesta más crecer por la vía tradicional", dice Olivares, de Moody's.

Bancomer atiende a 3.3 millones de clientes digitales (1.8 millones en móvil) de un total de 18 millones. Al cierre de marzo de 2016, el crédito al consumo creció 26% anual a través de los canales digitales, aunque el número total está muy por debajo de los canales tradicionales.

"El móvil se va a convertir en un vehículo importantísimo (...). Es una gran palanca de hacer banca fácil en todos los segmentos", asegura Osuna. "Hablar de este cambio hace algunos años era impensable, la tecnología no estaba disponible, los costos de lo que había no eran accesibles. Es un proceso evolutivo".

El directivo tiene ya un nuevo enfoque que desarrollará en su gestión y que irá de la mano de esta transición digital. "El principal reto que tenemos es seguir trabajando fuertemente en la experiencia del cliente, y es lo único que nos va a mantener como líderes".

Puedes adquirir la versión digital de Las 500 empresas más importantes de México 2016 en [App Store](#) y [Google Play](#).

También está disponible el ranking interactivo en el que puedes consultar una base de datos de 13 indicadores de Las 500 en un histórico de 2006 a 2015, [adquiérela en nuestra tienda](#).