

Bancomer: Liderazgo y Valor de Marca

"La mercadotecnia bancaria, que tradicionalmente tenía estructuras muy pobres y muy limitadas, se ha sofisticado frente un mercado mucho más desarrollado y a una competencia muy agresiva caracterizada por un mayor número de bancos, que si bien en México todavía son pequeños, como BBV, Santander y Citibank, son redes globales muy importantes con una gran capacidad y capital para competir", comenta Ignacio Deschamps, director de Mercadotecnia de Bancomer.

"Por muchas décadas, los bancos vivieron una situación privilegiada en la que prácticamente había que sentarse en la sucursal, esperar a que los clientes llegaran y el crecimiento de la captación y de la colocación del crédito de daba de manera sistemática. Por otra parte, la banca había mostrado una tendencia a ver al cliente a través de los productos: los clientes de la tarjeta, los clientes de la hipoteca, los clientes de la cuenta de cheques, y a desarrollar productos que los sistemas o que las áreas de operación de los bancos pudieran hacer y luego ponerlos en el "anaquel de la tienda"", prosigue Deschamps.

Respecto al papel que desempeña hoy el cliente en la formulación de estrategias, Deschamps explica: "El cambio fundamental en el banco ha sido ver al cliente como cliente y en base a sus necesidades de ahorro, de crédito, de seguros, impulsar el desarrollo de productos y su actividad comercial. Eso es algo que, en general, requiere un cambio cultural dentro de la organización muy importante".

Apoyándonos en eso nosotros hemos tenido una campaña en la cual hemos hecho la publicidad en base a las preocupaciones de nuestros clientes, hemos hablado en la televisión, hemos hablado en nuestras campañas publicitarias de lo que al cliente le preocupa. Ejemplo me preocupa mucho los créditos hipotecarios, en algún momento hablamos sobre el plan de punto final, nos

preocupa mucho cómo usar una tarjeta de crédito cuando otra vez las tasas de interés se fueron muy altas, me preocupa mucho cómo puedo maximizar mis ahorros; entonces posicionamos a este vocero, que ustedes recuerdan que durante la campaña hablaba dentro de las oficinas del banco, así como estoy, con mangas de camisa dentro de las instalaciones bancarias, y realmente tratar de acercar al banco al cliente y hacerlo relevante porque hay tantos mensajes publicitarios que muchas cosas son irrelevantes para el consumidor. Por eso ha sido muy exitoso, realmente en la historia de Bancomer en los últimos años ha sido la campaña publicitaria más exitosa y eso lo hemos ido evolucionando.

"Yo creo que Bancomer ha tenido un liderazgo todos estos años porque siempre ha tenido la capacidad de ver al cliente y ponerlo en el primer lugar", continúa Deschamps.

Creo que aquí es importante que cada marca tiene una promesa diferente o es importante que los responsables de administrar la marca busquen cuáles son los valores de su marca, cómo está posicionada ante el público y cómo pueden fortalecerse todavía más los factores positivos de la marca. Nosotros a diferencia de estas estrategias hemos seguido algo muy sencillo que nos ha dado un extraordinario resultado, que es poner primero al cliente y después al banco;

eso ha cambiado y nosotros hemos tenido a partir de fines del año pasado una campaña publicitaria muy diferente que ha tenido la más alta recordación en este periodo y que se basa en ese principio de decir: la crisis económica y financiera que hemos vivido en el país tuvo un efecto muy grande en las vidas de todos los mexicanos y en su percepción de la banca y en su percepción de los servicios financieros.

Ya la situación afortunadamente ustedes recuerdan que a fines del año pasado se presentó una situación de mucha incertidumbre económica, un rebote de

tasas, preocupación de lo que estaba pasando en economías muy grandes de otros países, afortunadamente, como también lo dijo el vocero en su momento pensamos que hay que ser optimistas que las cosas van a mejorar y efectivamente siendo congruentes con esa posición hemos, en este último semestre del año, con los mismos valores y alineadas estrategias, pero empezar a hablar de ofertas de productos que pensamos que son muy importantes para nuestros clientes, hablar no solamente ya de esta asesoría y de la educación que se basó la campaña de marca, hemos mantenido el número 1 800 Bancomer, como una línea de asesoría que nos llaman clientes y no clientes. Creo que de muchas cosas de esta campaña, esa capacidad de haberle dicho al cliente seas o no seas nuestro cliente estoy dispuesto a ponerme en tu lugar y a tratar de asesorarte y compartir contigo la información que los bancos tenemos sobre finanzas, sobre economía, pues es algo que no queremos perder, ese teléfono sigue estando vigente y sigue recibiendo muchas llamadas. Pero hemos girado hacia también poner en la mente de nuestros consumidores algunos productos que pueden ser muy útiles en base a necesidades. Seguimos utilizando el mismo método, ellos nos marcan si nos interesa más el crédito, si les interesa más el ahorro, qué cosas les interesa más y recientemente pues hemos lanzado un producto que ahora varios lo han también ya utilizado, pero que posicionamos el plan de pagos fijos de la tarjeta de crédito, una de las grandes preocupaciones del consumidor bancario es certeza hacia el futuro y en crédito es particularmente relevante, y este plan permite que tu puedas saber cuánto vas a pagar en pesos por los próximos 6, 12 o 18 meses con tu mismo plástico y con tu misma tarjeta, con mucha comodidad después de una compra más grande como un televisor, hablar y tú decir "este pago no lo quiero pagar a fin de mes no quiero pagar intereses como siempre se paga en la tarjeta, quiero una tasa fija y difiérámelo a 6, a 12 o 18 meses, pagar en abonos como está acostumbrado a pagar una cultura muy grande en México y como las casas comerciales tradicionalmente venden"; este es un ejemplo de un producto que el cliente nos solicitó y que lo lanzamos y que ha sido muy exitoso y estamos ahora también con esta campaña del seguro de vida que refleja algo que nos gusta

mucho de su revista Segmentos, eso es algo que siempre ha sido una diferencia que para nosotros no todo es publicidad, mercadotecnia es mucho más que publicidad, y nosotros hemos sido muy exitosos y estamos muy satisfechos de lo que hemos logrado en mercadotecnia directa. Bancomer tiene un avance bastante grande en su análisis de base de datos, en la segmentación de sus clientes y en base a muchas características transaccionales de cómo el cliente usa el producto, su nivel de comportamiento en productos de crédito, su nivel de ingresos que podemos observar por los depósitos, su comportamiento en el ciclo de vida, hacemos muy extensivamente promociones que no se ven en los periódicos, perfectamente dirigidas y segmentadas, con mucha eficiencia tanto en el gasto de mercadotecnia como en el negocio porque si es de crédito está seleccionado de tal manera que tanto para el cliente como para el banco sea una propuesta de valor y ahí te pongo cómo nosotros promocionamos a diferencia de otros bancos que lo hacen muy masivamente, promociones como seis meses sin intereses para hacer compras con la tarjeta de crédito, promociones como efectivo inmediato que le permitimos a un cliente que no utiliza toda su línea, oye pues ve a la sucursal y llévate efectivo de inmediato y eso automáticamente ya que lo estamos preautorizando, promociones como préstamos personales que estamos vía correo directo autorizando a muchas personas por el uso de sus líneas de crédito, estamos autorizando también este plan de pagos fijos con una modalidad diferente, y usamos mucho, aquí está por ejemplo nuestra revista Club Preferente que es un segmento dentro de nuestros clientes de personas físicas, que sabemos que para ellos es muy importante otros valores agregados, por ejemplo este mes estamos lanzándoles la posibilidad de que con su tarjeta cliente preferente que es una distinción que ellos pueden usar en la sucursal, para que sea más claro, ellos pueden ir a cualquier sucursal presentar esta tarjeta y ser atendidos de manera diferenciada, que es lo que el cliente quiere, que lo veamos como una persona, no como un número, esto es un grupo selecto de clientes, son alrededor de varios miles de clientes pero ahí por ejemplo este mes estamos lanzando que con esta tarjeta pueden tener acceso a las salas O de los aeropuertos de la ciudad de México,

Guadalajara y Monterrey; que es algo muy apreciado para los que son viajeros. Si hay algo en lo que debemos diferenciar a Bancomer, en mi opinión, es que no es publicidad es mercadotecnia el concepto, sí sabemos que la publicidad es algo muy importante para posicionar a la marca y la imagen pero nosotros creemos mucho en la segmentación de nuestros clientes, y en base a dicha segmentación diferenciar las ofertas para que cada vez sean más relevantes y siempre poniendo al cliente como eje de diseño de los productos, de las ofertas y de las promociones.

La pregunta es compleja, ciertamente han habido cambios en el mercado y en el entorno, y eso siempre nos obliga a regresar a la relevancia de nuestra marca, como tu dices si es importante también para nosotros el impacto e imagen pero lo más importante para nosotros es el negocio. Ahora, eso lo que ha cambiado para nosotros es la flexibilidad, nosotros pensamos que una campaña de marca no tiene porque hablar nada más de valores, una campaña de marca cuando sea necesario debe de hablar de productos, no estamos por la promesa que es nuestra marca en el mercado que es extraordinaria, realmente la promesa de la marca Bancomer es una marca que nos permite no necesariamente como a algunos bancos, sólo mover un producto e identificar esa marca con un producto específico, o tener que posicionar la marca como algunos bancos que ahora empiezan a hablar, como BBV que está viendo la necesidad de hablar más de su banco o Banorte que quiere posicionarse como una marca más grande, más fuerte. Nosotros podemos hacer o hacemos las dos cosas, el cambio ha sido hablar de marca y hablar de la institución, en lo que eso le ofrece al cliente cuando es necesario y hablar también específicamente de productos como esta campaña de Plancomer que son inversiones a plazo donde estamos ofreciendo como promoción no una rifa necesariamente sino un seguro de vida ¿Por qué? Porque, otra vez la segmentación para nosotros es muy importante, sabemos que el depósito a plazo es un instrumento muy utilizado por familias jóvenes, la familia joven que tiene hijos pequeños tiene una preocupación por el ahorro para gastos específicos y ese mismo segmento tiene una demanda muy alta de

seguros de vida. Entonces ahí estamos también utilizando la segmentación pero para una estrategia de comunicación masiva.

Un poco a lo que voy es, dada esta gran competencia y con los nuevos actores que hay en el sector, qué tanto te han golpeado o no en la parte de participación de mercado y si de alguna manera frente a estas propuestas como tú mencionas con ofertas muy claras, muy diferenciadas, cuál es la imagen que ha prevalecido desde el punto de vista de Bancomer.

Bueno definitivamente que si nos ha pegado, en el mercado hay más competencia y la participación es mucho más competida y sobre todo porque en el mercado más grande que es el de captación hay competidores que están dispuestos a competir con una estrategia de precio y eso es una forma que se puede ganar mercado aunque tiene otro tipo de costos y consecuencias. Entonces la respuesta es que definitivamente si nos obliga a cambiar, ¿cómo nos obliga a cambiar? yo te diría, siendo consecuentes con la estrategia, lo más importante es cómo está el cliente percibiendo todos estos cambios, cómo están siendo aceptadas estas ofertas, ciertamente nuestra participación de mercado la estamos observando y estamos interesados en mantener nuestra cuota de mercado y seguir creciendo en los productos que nos interesan, que son rentables y eso depende de cada mercado y ahí tenemos que reaccionar. Por ejemplo, en plazo hay una agresividad muy fuerte en tasas, tenemos que reaccionar con campañas de este tipo pero depende son muchos productos, producto por producto lo tenemos que ver y viendo qué efecto tiene en el cliente, qué efecto tiene en el negocio, en nuestra participación de mercado y en nuestros ingresos es como decidimos qué tan agresivos debemos de ser y de qué manera.

Y por ejemplo hablando específicamente de la competencia, hace algunos años los grandes bancos eran Bancomer, Banamex y Serfín, actualmente quién consideras que es un actor importante que específicamente va contra tu segmento o es una promesa similar a la de Bancomer.

Yo creo que no hay nadie pequeño, yo creo que además sería desconocer lo que ha pasado en otros mercados, en otros países, donde jugadores pequeños

tienen oportunidades de crecer, nosotros vemos a todos tanto a los bancos grandes como a los bancos medianos, tradicionales en México, ya no quedaron muchos, pero eso también habla de que los que quedamos tenemos una fortaleza y, por otro lado, la banca extranjera es un jugador muy importante, y estamos observando a todo el mercado.

Yo creo que hay que verlo también un poco por productos, porque hay productos donde si ha habido más penetración de los bancos competidores nuevos, y hay productos donde todavía no y eso es importante considerarlo.

1. ¿Cuáles considera que han sido los factores críticos de éxito que han determinado la permanencia de Bancomer como uno de los bancos líderes de México? ¿Qué papel juega la marca Bancomer en ello?

Me preguntas qué cosas asocia el consumidor con nuestra marca, y podemos ligarlo a la respuesta de esto de por qué el banco se ha podido mantener con un liderazgo muy grande. Una cosa que al banco nos asocian, como un banco bastante cercano, es un banco que tiene una fortaleza regional muy grande, el banco Bancomer nació de muchos bancos regionales, bancos de comercio que había en muchos estados, en muchas poblaciones, entonces es un banco que tiene una fortaleza, realmente es un banco nacional, es un banco que abarca todo el país, es un banco con una fuerte presencia regional y eso se ve en muchos mercados en donde tenemos una posición grande mayoritaria que puede ser diferente de las grandes metrópolis México, Guadalajara y Monterrey. Entonces nos asocian, además fortalecido por esta última campaña, pero en general, el cliente nos asocia con servicio, con asesoría, nos asocia con cobertura, somos un banco que tenemos una infraestructura extraordinaria de canales, de cajeros, de teléfonos, de sucursales, nos asocia con tecnología porque hemos lanzado cosas como tele banco por ejemplo, como la cuenta de cash management, que son productos de punta en cuanto a tecnología y nos asocia con solidez. Estos atributos de todas maneras no son suficientes, yo insisto en que para mi el gran diferenciador es la segmentación y poder hacer ofertas relevantes a cada tipo de cliente, porque yo siento que estos valores son

muy generales y es importante llegar a distintos grupos de gentes y hacer una oferta que la considere más competitiva que la de la competencia.

2. Hablando de valor de marca, ¿cuáles son las asociaciones relevantes y diferenciales que tiene Bancomer? ¿Cuáles son actualmente deseables?

Yo creo que la asociación de asesoría es algo que vemos muy deseable, porque el gran diferenciador en la selección de un banco es el servicio, entonces yo te diría que el servicio y asesoría para nosotros son fundamentales. Queremos cada vez posicionarnos como el banco que le da el mejor servicio al cliente, también es cierto que nuestra gente en sucursal, porque al final el servicio depende de todos los contactos, teléfonos y sucursales en que hay una buena valoración del servicio que nuestra gente ofrece y eso yo te diría que sobre la pregunta de históricamente qué es lo que nos ha permitido mantener el liderazgo, yo creo que el banco ha respaldado a su clientela por muchas décadas, a varias generaciones de clientes y se ha distinguido por preocuparse por el servicio. Yo te diría que hay que hacer todo lo necesario en función de las necesidades de cada segmento que pueden ser cosas muy diferentes, en algunos tenemos que diferenciarnos más con tecnología, en otros más con precio, en otros más con promoción, hay distintas necesidades pero una común es que las personas escogemos un banco por el servicio que nos ofrece. Y un mal impacto de servicio, un estado de cuenta que no llega, una aclaración que no se corrige a tiempo, un vendedor que no puede explicar correctamente el producto, todos esos impactos son muy importantes. Para nosotros ese es el más deseable, es el que más nos interesa seguir impulsando.

Yo creo que al hablar de servicio, algo que influye mucho es la solidez del respaldo, porque finalmente le estas confirmando algo que para ti como cliente es muy importante.

Yo te diría que solidez sin duda es algo que el banco tiene asociado de manera muy fuerte, y eso es fundamental, que bueno que lo mencionas porque a veces se subestima, pero la marca Bancomer tiene una asociación con solidez

grandísima y hay mucha gente de clases medias en este país que eso es lo que lo hace venir a una sucursal del banco y poner su dinero porque sabe que Bancomer no le falló a sus abuelos, ni a sus papás, ni a sus hermanos, ni a sus amigos y es un banco sólido y eso sin duda está ahí.

En cuanto a deseables, yo creo que los bancos tenemos que dar mejor servicio, que debe ser siempre una prioridad y que debemos de usar también la segmentación para diferenciar el servicio para que demos lo que es importante para cada persona porque no es lo mismo. Nosotros tenemos muchos millones de clientes y tenemos que ser capaces cada vez de dar mejor servicio según las necesidades de cada segmento.

3. Desde esta perspectiva, ¿cuáles fueron el objetivo y los resultados obtenidos de la campaña "Sea o no cliente nuestro, con gusto le atenderemos" ?

El liderazgo en recordación, todo este periodo hemos mantenido el liderazgo en recordación publicitaria correcta, y eso nos da muchísima satisfacción, se oye fácil, pero además te quiero decir que estamos a medias tablas en gasto publicitario, tenemos el primer lugar de recordación pero no somos por mucho el banco que más hemos gastado en gasto publicitario.

Alguna vez Jorge Monje me comentó al respecto de que las dos campañas que mayor recordación tenían eran precisamente ustedes y la de BBV...

Yo te diría que no general, quizá en la categoría de producto BBV sí tiene un nivel de recordación alto pero ya nivel institucional no son de los que más alta recordación tienen. Básicamente aquí lo que no hay que olvidar es que también los responsables de marketing tenemos que hacer que esta ecuación sea eficiente en términos de negocio.

Esto también es una preocupación nuestra siempre y es muy satisfactorio que teniendo un nivel de gasto medio, tenemos el liderazgo en recordación. Ahora un cambio muy importante en nuestra campaña publicitaria es que si vimos que era importante ya no nada más hablar del cliente, de sus preocupaciones, de asesorarlo y educarlo sino también posicionar nuestras ofertas porque realmente son muy competitivas y eso es algo que también tenemos que seguir haciendo

con mucha intensidad, hablar de nuestras ofertas, de nuestros productos de lo que le resuelve a los clientes y eso es muy importante para nuestros clientes y para nuestra fuerza de ventas.

4. Y en lo que se refiere a lealtad de marca, ¿Qué tan alto es hoy en día el nivel de lealtad de sus clientes? ¿Cómo la determina? ¿A qué atribuye dicha lealtad?

Yo creo que es muy alto pero yo creo que no hay que dormirse en los laureles, sería un gran error pensar que una marca como Bancomer como Banamex sin hacer nada más van a mantener esa lealtad, de hecho en los segmentos de ingresos medios y altos donde la competencia en precio ha educado a los consumidores y está ofreciendo ofertas muy agresivas en tasas y depósitos a plazo, la lealtad tiene un límite. Lo que es importante para el cliente por todos los valores que asocia con Bancomer que es un banco que le ha respondido, que le da buen servicio, que tiene varias sucursales, que es innovador, que tiene tecnología y que además es capaz de hacerle ofertas en su domicilio y cosas que son relevantes para él, que siempre sea una oferta de valor al cliente, entonces tenemos que, yo te diría que no podemos confundir esas dos cosas, la lealtad que existe y es una cosa muy valorada por nosotros pero debe de estar siempre ligada a una oferta de valor al cliente para que esa lealtad subsista ,se mantenga en el tiempo. Pero no hay duda que hoy hay una enorme lealtad a esta marca por el mercado

5. ¿Han habido cambios en los últimos años en cuanto al rol que desempeña el cliente en la formulación de sus estrategias y el desarrollo de nuevos productos? ¿Cuáles?

Mira yo creo que es muy difícil decir que no, yo creo que todos los que estamos en una empresa de servicios siempre consideramos al cliente porque del cliente vivimos.

6. ¿Cuál es la importancia que le confiere Bancomer al papel de la segmentación del mercado (personas físicas)? ¿Cómo visualiza

Bancomer al mercado de los niños?

Realmente la parte de inteligencia comercial y de información, le damos mucha importancia a la segmentación, y yo creo que parte de una cosa bien sencilla, “El cliente es lo más importante pero no todos los clientes son iguales”. Yo creo que el marketing es muy importante desarrollar en cualquier empresa y en cualquier negocio esa habilidad para diferenciar las necesidades de los clientes.

Ahorita que mencionabas Inteligencia Comercial tienen algún mecanismo que les ayude a respaldar la viabilidad de los productos desde el punto de vista del mercado... Claro. en particular me llama mucho la atención sus dos campañas actuales, la de Bancomer en la educación ¿Cómo están visualizando ustedes al mercado de los niños, hay algún objetivo en particular, resultados, etc?.

Los resultados han sido excelentes, Bancomer en la Educación está ya en su tercer año y ya estamos preparando el cuarto, yo creo que es muy alineado con los valores de la marca que comentamos y que además con esa cosa que siempre ha tenido Bancomer por su presencia regional, que es un banco que siempre se ha preocupado por su comunidad históricamente. Nosotros decidimos que la educación es un tema fundamental para México, yo creo que de ahí depende nuestro futuro y eso pues es algo que no tiene una relación directa de negocio, o sea, no ganamos dinero por recibir dibujos en las sucursales, pero sin embargo pensamos que eso es muy consistente con nuestra visión de empresarios. Que debe de haber en México negocios con empresarios solidarios y preocupados porque haya un desarrollo general. Otras empresas están apoyando distintas causas, nosotros hicimos esto de una manera totalmente desinteresada. Yo te diría cualquier cosa que haya de Bancomer en la educación no estamos vendiendo productos ni promocionándonos, estamos realmente otra vez pensando en un segmento que son los niños, y ese segmento pensamos que lo más importante es que tengan una fuerte motivación para educarse bien, para sacar buenas calificaciones, para progresar y ellos son nuestros jueces y por ello nos sentimos muy satisfechos.

En términos publicitarios no hay duda que tiene un beneficio de imagen muy grande, tan es así que hoy ya son patrocinadores muy importantes que están participando en esta campaña como Telmex, Seguros Monterrey, IBM que también está participando. Y hay otros en otras etapas de este concurso que les interesa porque la imagen que está generándose es muy valiosa para la empresa.

Desde el punto de vista de negocio si tiene valor, para nosotros es muy importante que las futuras generaciones vean a Bancomer como un banco que estamos interesados por ellos y que seguramente esto lo vamos a poder capitalizar, pero no es una asociación directa, es apostarle a los niños, es apostarle al país, apostarle a la educación y eso es muy motivante para las escuelas, la afluencia de niños en sucursales que van con sus dibujos, que van por las estampas, es muy alta y sobre todo los maestros reciben becas para poder educarse, los niños reciben becas, las escuelas reciben también premios, entonces en el segmento de escuelas tanto públicas como privadas es impresionante la aceptación y en comunidades muy pequeñas es el “evento del año” que en la escuela x se ganó un niño una beca para que estudie su carrera profesional o algún premio. Estamos muy satisfechos, la recordación ha sido altísima, es un programa en el que Televisa también es parte de esta asociación.

7. ¿Qué estructura organizacional han desarrollado para atender de manera eficiente a las necesidades del mercado?

Yo creo que la estructura no es tanto sino lo que hacemos que está la diferencia donde tenemos áreas de investigación de mercados, inteligencia comercial y para cada segmento tenemos un área de marketing para personas físicas, mktg para negocios, mktg para empresas, para corporaciones. El marketing es un actividad importante en Bancomer. Por producto, hay responsables por productos, responsables de segmento y además el banco tiene tres cosas muy importantes: su marca que es conocidísima, hasta arte vendemos, los salones de arte de Bancomer son excelentes, si lo viera como una forma de distribuir arte, estamos tratando de promover a nuevos artistas que no son famosos y la

marca vende obras de arte, ahí puedes ver algo muy tangible del poder de la marca, su base de clientes que es una base muy amplia y muy diversificada, muy buena, y su capacidad de distribución, entonces también los canales, todas las redes remotas, las redes de sucursales pues son clave en nuestra estrategia comercial.

8. Finalmente, ¿Cuál cree que sea el futuro del mercado financiero en cuanto a desarrollo de productos, servicios y canales de distribución?

Pues ver al cliente, eso es el futuro, no hay recetas predefinidas, yo creo que la capacidad de ver el cliente, de identificar bien lo que quiere, sus necesidades y en base a eso rediseñar el banco, rediseñar la oferta, rediseñar sus canales eso es para mí la clave.