

# Fuerzas disruptivas en los servicios financieros

Respondiendo a los tiempos cambiantes.

**Deloitte.**  
**Digital**



# Introducción

La manera en que el mundo define el término “banco” se está transformando de manera drástica. El cambio demográfico, el aumento de tecnologías digitales de fácil acceso y los nuevos participantes en el mercado que irrumpen en el orden establecido desafían los esfuerzos que hacen los bancos para retener clientes y seguir creciendo. Aunque algunos bancos son pioneros de nuevas capacidades, otros aún tratan de utilizar sus estrategias antiguas con resultados cada vez más dispares.

Para alcanzar el éxito, los bancos tradicionales dependen en gran parte de su capacidad de crear nuevas experiencias y ofertas que se relacionen directamente con las necesidades de los clientes. Este enfoque moderno en el cliente pone a la mentalidad centrada en el producto, del tipo “aquí no pasa nada”, frente a frente con un nuevo modo de pensar que se adapta a los cambios rápidos, dinámicos y flexibles en los procesos, la tecnología y las organizaciones.

Este documento examina las maneras en que las empresas están abordando los cambios en el mercado. De inicio, trataremos los desafíos más comunes a los que se enfrentan nuestros clientes bancarios y discutiremos algunos ejemplos de la forma en que los bancos están respondiendo, antes de ofrecer ideas sobre cómo convertirse en una organización centrada en el cliente.

## Tabla de contenido

### DESAFÍOS:

- 03** Más que un conjunto de registros de transacciones
- 06** Cómo acertar en el canal
- 09** Cómo lidiar con la transferencia de expectativas
- 11** Disgregación e interrupción
- 14** Cómo cambiar la cultura

### LA RESPUESTA DEL SECTOR BANCARIO:

- 16** No esperar a que se generen irrupciones
- 19** Replanteamiento del papel de las sucursales
- 22** Cómo lograr un superenfoque
- 24** Limpieza de la casa

### CONCLUSIÓN:

- 26** Cómo responder a los tiempos cambiantes

## DESAFÍOS

# Más que un conjunto de registros de transacciones

La gestión de las finanzas requiere una experiencia altamente personal e individual. La herencia de sistemas de registro complejos, rígidos, no integrados y hechos con un solo propósito, crea cantidades aparentemente infinitas de depósitos no interoperativos de información. Los clientes se transforman en un conjunto desarticulado de cantidades y transacciones.

Dicha situación crea fricción en las interacciones con los clientes: se hacen preguntas idénticas continuamente en todas las interacciones; el servicio carece de contexto y personalización y las instituciones simplemente son incapaces de diferenciar sus experiencias de marketing, ventas o servicio.

Estas condiciones existen a pesar de las inversiones masivas de los bancos en la agrupación de la información principal del cliente (“creación del registro ‘dorado’” o “Customer360”). Finalmente, dichas inversiones fundamentales solo generan rentabilidad si crean algún tipo de cambio en el trato a los clientes.

Asimismo, es incongruente llevar mensajes al mercado sobre el enfoque en el cliente, ser ‘su banco’ o afirmar que se comprende a los clientes si el banco no puede cumplir estas promesas. Como es comprensible, los clientes son escépticos y no tardan en señalar las afirmaciones que no se cumplen. Tal como mencionó una persona entrevistada en una declaración reciente: “a pesar de todo lo que mi banco sabe de mí, nunca he recibido nada de ellos que exprese que me entiendan”.



*Comprender a los clientes y sus familias es ahora más importante que nunca, pues se espera que en los próximos 50 años más de \$ 58 billones en activos se transferirán de una generación a otra.<sup>1</sup>*

1. A Golden Age of Philanthropy Still Beckons: National Wealth, Transfer Potential for Philanthropy Technical Report (Aún se llama a una era dorada de filantropía: patrimonio nacional, Informe técnico sobre el potencial de transferencia de filantropía ), mayo, 2014



Volviendo un paso atrás, los bancos deberían estar en una buena situación para tomar ventaja de la información que ya tienen sobre los clientes, usar las inversiones que ya han realizado en datos y herramientas, y empezar a atraer al cliente con base en las percepciones que, de manera razonable, ya deberían tener. Claramente, muchos bancos luchan, a pesar de iniciativas y proyectos generosos, por integrar todas estas herramientas con el fin de empezar a involucrarse de una manera diferente.

## DESAFÍOS

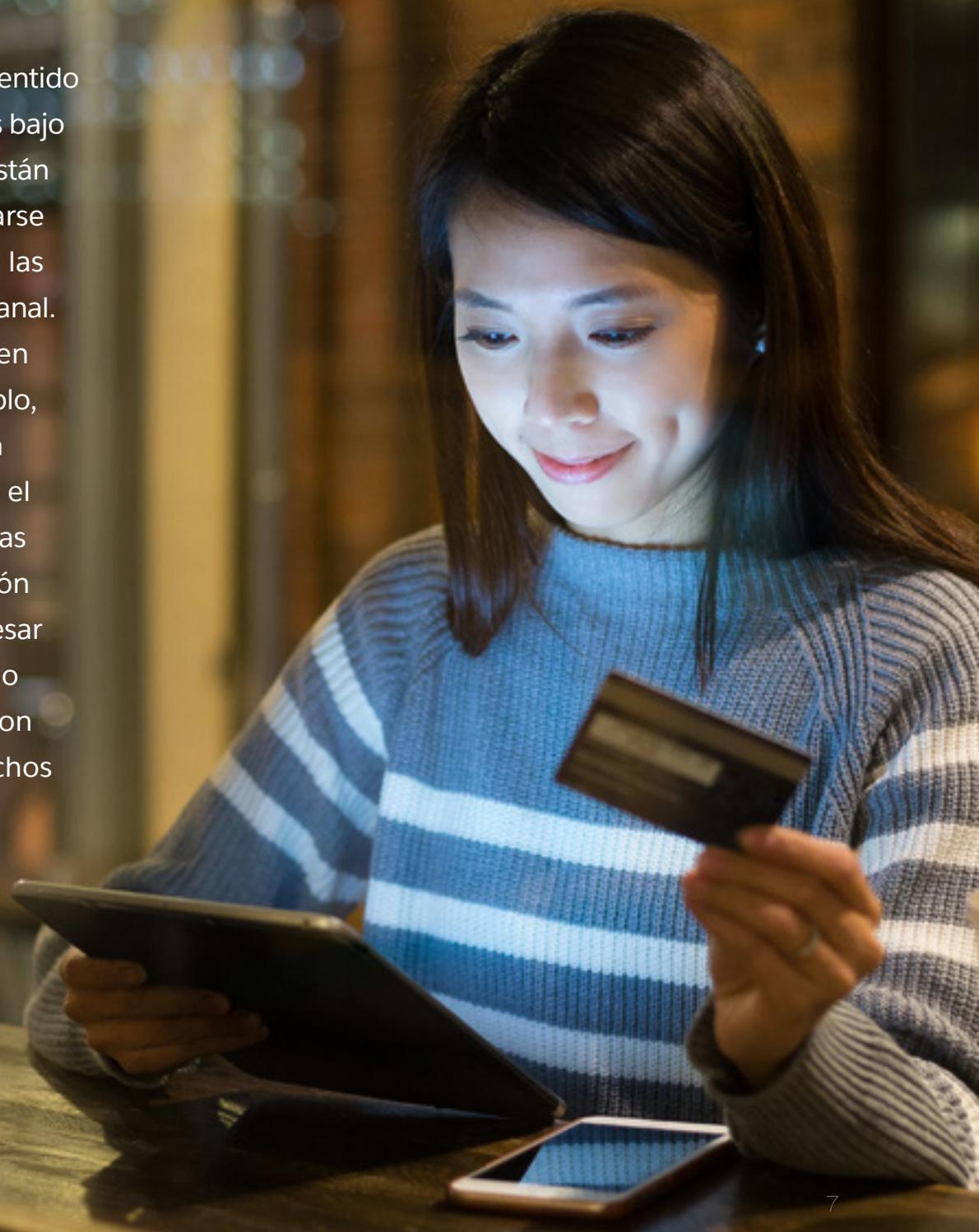
# Cómo acertar en el canal

De forma paralela a la creación de conjuntos más ricos de información sobre los clientes, los bancos también han ido realizando inversiones estratégicas en crear canales nuevos y en mejorar los ya existentes. Esto se ha combinando con un cambio general para crear capacidades digitales como

complemento, y a veces como reemplazo, de los canales de la sucursal tradicional y del centro de contacto. Reunirse con el cliente en el canal de su elección es fundamental para la adquisición y la retención.



Esta inversión es recomendable y se alinea con el sentido común económico y con la realización de negocios bajo los términos del cliente. Sin embargo, los bancos están perdiendo una oportunidad clave para diferenciarse realmente en cada canal y para tomar ventaja de las características individuales que hacen único a un canal. Aunque hay una clara necesidad de ser sensible en cuanto a algunas capacidades del canal (por ejemplo, la geolocalización en un dispositivo móvil), hay un espacio evidente para mejorar experiencias como el sistema de filas en las sucursales, crear experiencias en línea envolventes o proporcionar automatización adicional en el centro de atención telefónica. A pesar de que los mejores bancos están experimentando y diferenciándose, muchos otros se conforman con experiencias convencionales que dejan insatisfechos a los clientes.



Además, los bancos deben usar sus escalas y ventajas en infraestructura para tomar riesgos y conducir nuevas experiencias, en vez de solo ir a lo seguro. Los diferenciadores clave, como los centros de atención telefónica sólidos, las redes de sucursales y las fuerzas de trabajo móviles, pueden establecerse con el fin de crear experiencias conjuntas de múltiples canales y no interacciones estáticas y solitarias.



## DESAFÍOS

# Cómo lidiar con la transferencia de expectativas

Todos vivimos en un mundo en constante cambio y cada vez más digital, con nuevas compañías que ofrecen nuevas ofertas al mercado, al parecer de manera diaria. Sin la carga de modelos, organizaciones y procesos empresariales heredados, estos nuevos participantes son libres y carecen de restricciones para explorar el arte de lo posible y volver a imaginar cómo podrían funcionar incluso sectores completos. Así es como obtuvimos la capacidad de solicitar un taxi desde nuestros teléfonos, pedir que se entreguen prendas a la medida en nuestro domicilio y contar con un auténtico departamento en una ciudad nueva.





A pesar de lo emocionante que es todo esto, crea desafíos a las organizaciones existentes a la hora de mantener el paso. La transferencia de expectativas, o la sensación de “por qué no todo puede funcionar así”, que obtenemos al momento de enfrentarnos con una experiencia heredada complicada, se está volviendo endémica en nuestras interacciones diarias con las instituciones financieras. Además, aunque es complicado adecuarse al ritmo de los nuevos participantes, se vuelve cada vez más evidente que este ecosistema caótico de innovación e irrupción constantes es simplemente la nueva normalidad.

El desafío para los bancos será capturar lo mejor de estos nuevos modelos y paradigmas de interacción y reflejarlos en sus propias ofertas, a la vez que crear de manera simultánea sus propias ofertas autóctonas. Aunque esto parezca pedir demasiado, no hacerlo es simplemente una invitación a la irrupción de un competidor nuevo o ya existente que sí lo haga de la manera correcta.

**DESAFÍOS**

# Disgregación e interrupción

Junto con el aumento del énfasis en la experiencia del cliente, un conjunto de nuevos participantes está desafiando al modelo de “oficina centralizadora” de los bancos más grandes, al tomar productos y ofertas individuales y generar negocios a su alrededor. Nuevas compañías de tecnología financiera como Lending Club, WealthSimple y Sofi están creando nuevos modos, principalmente digitales, de ofrecer servicios específicos. Con frecuencia, se enfocan en segmentos abandonados por el sector de servicios financieros tradicional.

A close-up photograph of a woman with dark hair, smiling as she uses her smartphone to make a payment. She is holding the phone over a dark-colored payment terminal. The background is blurred, showing another person's hands typing on a laptop keyboard. The text on the left side of the image discusses the disruption of traditional banking services by Apple Pay.

Apple es un ejemplo de una empresa que desafía el orden establecido en relación con las actividades bancarias: en específico, en el procesamiento de pagos. Puesto que los jóvenes adultos ocupan un porcentaje más grande en el mercado de procesamiento de pagos, exigen la misma velocidad y facilidad de uso que experimentan en otros aspectos de sus vidas cotidianas. Solo era cuestión de tiempo antes de que las grandes instituciones financieras necesitaran ponerse al día y crear ofertas adaptadas a las necesidades de su nueva base de consumidores. Cinco bancos grandes de Canadá se han inscrito en [Apple Pay](#), sabiendo que necesitan transformarse y volverse parte de la experiencia de los consumidores, algo que ya han adoptado distribuidores como Canadian Tire, Petro-Canada, Tim Hortons y otros.

En Europa, Number26 es una de la serie de las nuevas compañías de tecnología financiera que irrumpen en el modelo tradicional de actividades bancarias. Son empresas que dan prioridad a la tecnología móvil y transforman el modelo tradicional de sucursales al dar a los clientes la capacidad de hacer depósitos a minoristas participantes mediante su sistema de punto de venta. Number26 también se ha asociado a TransferWise con el fin de ofrecer a los clientes la capacidad de transferir dinero a cualquier parte del mundo desde el mismo sistema de punto de venta.

Aunque, razonablemente, la afluencia de fuerzas perturbadoras que ingresan al mercado crea un entorno más complejo para los consumidores, quienes podrían haber tenido todos sus productos financieros con uno o dos proveedores de servicios financieros, está claro que contar con un mecanismo más sencillo y transparente para adquirir productos financieros es atractivo para muchos. El desafío para los bancos es crear productos competitivos o buscar otras maneras de satisfacer la demanda mediante adquisiciones o alianzas con estos nuevos agentes.



## DESAFÍOS

# Cómo cambiar la cultura

Debido a su historia, muchos bancos están acostumbrados a trabajar con un producto o enfoque por unidad empresarial. Se requerirá un cambio de mentalidad significativo para llegar a un enfoque centrado en el cliente. Será necesario un nuevo tipo de enfoque que trascienda las divisiones en la organización para dismantelar los núcleos aislados y colaborar para servir al cliente sin importar la forma en que este ingresa al banco.

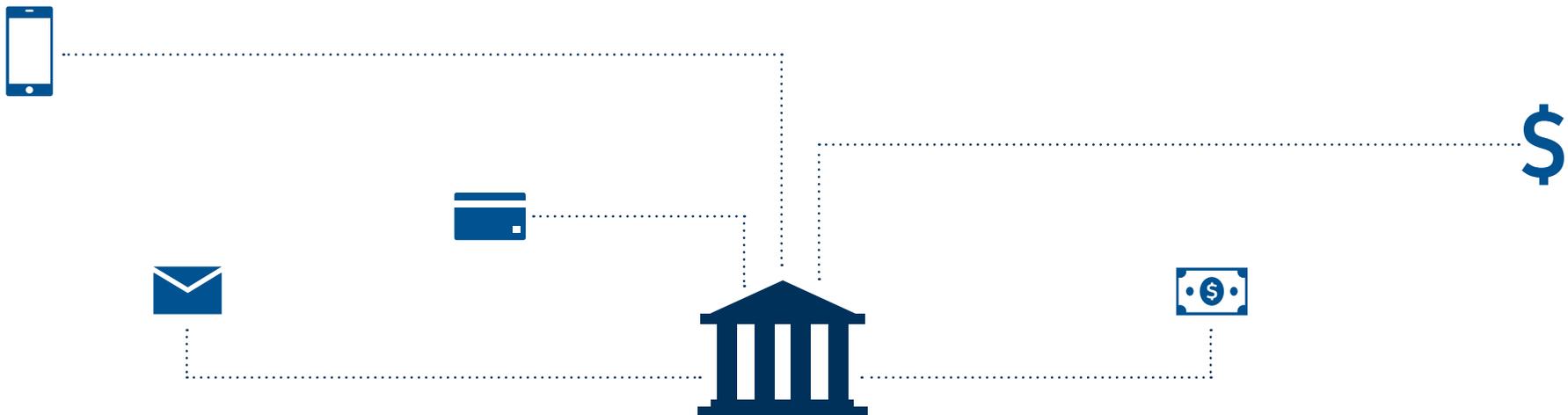
[El director de transformación digital de Lloyds Bank, Terry Cordeiro](#), habló recientemente sobre los peligros de que los bancos sean “simples ductos”:

“Hay tantas diferentes maneras en las que puedes realizar pagos en estos días. Puedes pagar por correo electrónico, por Paypal y a través de tu teléfono celular, pero todo esto depende de los mismos ductos y, de manera predominante, son los bancos los que proporcionan dichos ductos. Justo ahora eso es de gran valor para nosotros, pero me parece que estamos en peligro de convertirnos en simples ductos”.

Terry también discutió la manera en que Lloyd Bank se está embarcando en una travesía de transformación digital que se basa en cuatro principios básicos:

- 1) Hacer mejor uso de los datos del consumidor
- 2) Confianza y seguridad
- 3) Humanización de las actividades bancarias
- 4) Innovación

“En este momento, hacemos muy poco con dichos datos”, admitió Cordeiro. “Todo lo que hacemos es presentarlos de vuelta como un estado de cuenta. Necesitamos usarlos de la manera correcta, de manera que podemos ayudarle a tomar mejores decisiones”.



## LA RESPUESTA DEL SECTOR BANCARIO

# No esperar a que se generen irrupciones

Al reconocer el cambio de marea en las expectativas, la generaciones y las tecnologías, algunos bancos se transforman a ellos mismos, ya sea mediante asociaciones en el mercado, nuevas unidades empresariales internas o adquisiciones directas.

En 2016, en la European Identity & Cloud Conference (Conferencia de identidad europea y computación en la nube) en Múnich, [Berthold Kerl, director europeo de seguridad de la información del Deutsche Bank](#), habló sobre la inversión de € 1 mil millones hecha por el banco en la transformación digital para 2020:

“La transformación digital es lo que permite al banco seguir siendo competitivo, aunque hemos tenido que realizar mucho trabajo duro tras bambalinas para hacer posible una experiencia integral acorde con las expectativas de los clientes”.

Hemos visto a algunos otros clientes diseñar variaciones de ‘fábrica digital’ en toda su organización, con el uso de nuevos métodos como el pensamiento de diseño,

el desarrollo ágil de software y DevOps, para adquirir e implementar nuevas capacidades. Creemos que esto puede tener éxito si se aleja de la estructura y cultura organizativa tradicionales, al igual que si cuenta con apoyo claro de nivel C para verdaderamente hacer algo diferente. La fortaleza organizativa será necesaria para trascender los límites y las divisiones de información, y potencialmente trasladar ingresos de viejos a nuevos productos y ofertas.

De manera alternativa, algunos bancos están optando por asociarse. Por ejemplo, Lending Club se está asociando con pequeños bancos e instituciones regionales para ofrecer servicios de marca compartida que no podían ofrecer los bancos individuales. La estandarización y la asociación en torno a Blockchain es otro ejemplo, donde los bancos eligen tecnología de cooptación y la incluyen en su sistema.



Cuando se le preguntó lo que viene durante 2016-2017 para las asociaciones bancarias, [Matthew Wilcox, vicepresidente del grupo de banca digital de Fiserv](#) mencionó:

“Creo que se podrán ver avances en las asociaciones con empresas de tecnología financiera creadoras de soluciones específicas para casos de uso que impulsarán resultados mejorados para los clientes de venta minorista, pequeñas empresas y banca corporativa”.

Finalmente, algunos bancos optan por crear marcas completamente nuevas para atraer a diferentes segmentos o para eludir la manera tradicional en que se introducen al mercado. Tangerine (un banco principalmente digital que fue adquirido por Scotiabank) es ejemplo de una marca que está claramente separada de su matriz, con una propuesta de valor diferente y enfocada en el mercado. EQ Bank, propiedad de Equitable Bank, es otro ejemplo de un banco que usa una nueva marca para dirigirse a un sector demográfico diferente y lanzar un nuevo producto en el mercado.



## LA RESPUESTA DEL SECTOR BANCARIO

# Replanteamiento del papel de las sucursales

Curiosamente, muchos bancos ahora ven a sus redes de sucursales como activos clave y ofrecen una experiencia diferenciada con la que las ofertas únicamente en línea no pueden competir. Dotados de analítica y con la percepción de que los clientes buscan la seguridad de una visita a sucursal para generar una interacción compleja, algunos bancos están volviendo a configurar sus ubicaciones, superficie cuadrada y variedad de habilidades para revitalizar la sucursal, con el fin de satisfacer las necesidades a un nivel de comunidad.



Creemos que la red de sucursales puede ser una ventaja competitiva para los bancos titulares y que dichos bancos deberían buscar la intersección de una experiencia física y digital del cliente con el fin de informar su estrategia de sucursales. En vez de que la sucursal se considere como “centralizadora” de servicios, podría usarse para facilitar las transacciones y gestionar múltiples solicitudes complejas que atraviesan todo el banco. La introducción de nuevas capacidades digitales en la sucursal es un primer avance evidente, lo que permite que se complemente en lugar de competir con los servicios en línea.

Synovus Bank, en los EE. UU., ha transformado su red de sucursales en una ventaja competitiva mediante el uso de la tecnología de tercera plataforma para crear al ‘banquero universal’. Casi todos los empleados (cajeros bancarios, representantes bancarios, banqueros comerciales, gerentes de sucursal, ejecutivos de líneas de negocio) usan la misma plataforma para obtener una visualización rápida y completa de las interacciones de un cliente con su banco. Tener menos pulsaciones, clics y minutos dedicados a un cliente en persona proporcionará valor a la institución y al cliente.



El banco ANZ (Australia and New Zealand Banking Group) está explorando la tecnología e innovación integradas con el fin de crear experiencias agradables para los clientes. Además de transformar los procesos y sistemas de sucursales, está usando tecnología digital para transformar el entorno actual de su sucursal. Recientemente, Deloitte Digital ayudó a ANZ a programar el “Jardín Virtual ANZ” en la sucursal más grande de la red de ANZ para ofrecer a los clientes una manera entretenida de interactuar con el banco.

El jardín es una pared digital completamente interactiva de 11 metros de alto, que abarca tres niveles de la sucursal emblemática de ANZ en Martin Place en Sidney. Dicho jardín responde a los cambios en el ambiente, incluidos el clima, la hora y las instrucciones que los clientes mandan por Twitter. Los clientes pueden mandar mensajes por Twitter a la pared digital con el hashtag #ANZVirtualGarden para pedir que aparezcan mariposas, aves, libélulas, mariquitas o luciérnagas junto con flores, hongos y una cascada. Pueden cambiar los colores y solicitar que aparezcan animales en menor o mayor cantidad. La pared es un ejemplo siempre cambiante de la interacción con el cliente y mereció uno de los premios Gold en los Melbourne Design Awards.

## LA RESPUESTA DEL SECTOR BANCARIO

# Cómo lograr un superenfoque

En lugar de intentar dar servicio al mercado masivo, otros bancos están seleccionando de manera deliberada a un segmento más pequeño de clientes y ajustando sus ofertas para cubrir las necesidades de esos clientes.

En el Reino Unido, uno de los muchos proyectos transformacionales que Barclays Bank ha realizado involucra a su red de empresas de corredores hipotecarios. El 70 % de su negocio hipotecario se lleva a cabo mediante su red de corredores y se dieron cuenta pronto de que el grupo se estaba quedando atrás en materia de tecnología.

Al poner primero a sus clientes (los corredores), Barclays desarrolló un “núcleo de red hipotecario” único en el sector, el cual le da a los agentes la capacidad de gestionar todo lo relacionado con el negocio hipotecario de manera más rápida, más eficiente y desde cualquier dispositivo.

La importancia de hacer que funcione el superenfoco es un entendimiento completo del sector demográfico objetivo, sus aspiraciones, necesidades y deseos. Comprometerlo todo en un sector demográfico puede ser una estrategia voluntaria, pero se deteriorará rápidamente si ese grupo cree que simplemente son una venta o si el banco no cuenta con el permiso de marca para proporcionar los mensajes deseados. Se requiere un nivel de empatía y comprensión para complementar la gama de ofertas correctas que atraigan al público objetivo.

*“Los clientes del futuro van a exigir a todas las empresas, incluidos los bancos como el nuestro, si sabe tanto de mí y si puede agregar valor o hacer mi vida más sencilla, espero que lo haga, y si no puede, habrá otras empresas que sí puedan hacerlo”.*

**Steve Weston**

Director general de créditos hipotecarios  
de Barclays

## LA RESPUESTA DEL SECTOR BANCARIO

# Limpieza de la casa

Todas y cada una de las instituciones financieras establecidas tienen un desafío similar basado en su línea de éxito a lo largo de los años; un sinnúmero de sistemas heredados de registro y bases de datos con cantidades que, en algunos casos, alcanzan las centenas. A medida que los productos y servicios se agregan al libro de tácticas de una institución, o si se generan fusiones y adquisiciones, el problema solo se vuelve más complejo. Generalmente, esto se pasa por alto y se toma simplemente como “el costo interno de TI de hacer negocios”.

Los principales impulsores de que las instituciones financieras no toquen estos sistemas son el miedo y el riesgo. Más pronto que tarde, todos llegan a un punto en que es más riesgoso y costoso tratar de mantener sistemas heredados múltiples en vez de consolidarse en una plataforma moderna centrada en el cliente.

Bank of America tuvo que abordar este problema de frente cuando en algún punto tuvo aproximadamente 29 sistemas relacionados con su negocio de créditos hipotecarios. Como resultado de las regulaciones aprobadas en 2009, se le solicitó a Bank of America que creara un punto de contacto de servicio en 120 días o menos. Mediante la integración de docenas de sistemas heredados con el uso de una plataforma de interacción, Bank of America fue capaz de crear una vista unificada de sus clientes (y 15 000 agentes hipotecarios). También se creó un portal de clientes para permitir que los mismos pudieran acceder a toda la información

y casos relacionados con sus hipotecas. El ejecutivo a cargo del programa mencionó, una vez finalizado: “¡Aún no podemos creer que hayamos hecho todo esto en 120 días!”

Las nuevas compañías de tecnología financiera no se ven entorpecidas por este problema de sistemas heredados, razón por la cual son capaces de tomar ventaja de ser ágiles y desarrollar metodologías modernas de interacción y abordar elementos de los servicios financieros tradicionales con un ritmo rápido y centrado en el cliente.



# Cómo responder a los tiempos cambiantes

Un tema surge de todos estos desafíos y oportunidades. Para realmente responder al mercado, los bancos necesitan trascender el hecho de ser organizaciones enfocadas en su organización interna y con divisiones de información. Necesitan empezar a verse a sí mismos como editores de una nueva experiencia que coloque sus ofertas alrededor de las necesidades y deseos de sus clientes actuales y futuros. Ser solo excelente o incluso eficiente a nivel operativo, ya no es suficiente para ser eficaz en el mercado. Un mejor sistema de depósito, o de archivos de información del cliente, no hace a un banco atractivo para los clientes. Estas capacidades son elementos esenciales para competir, más que contribuidores para el éxito.



Esto se corresponde con una tendencia mayor que hemos detectado, la cual se enfoca en la inversión en sistemas de interacción, responsables de orquestrar las interacciones de los clientes con una organización a través de diferentes ofertas y canales. Ser capaces de ocultar las complejidades internas de la organización y aún ofrecer una experiencia agradable al cliente será una capacidad fundamental que las organizaciones necesitarán para avanzar.

En 2015, HSBC anunció que reservaría aproximadamente \$ 1 mil millones para invertir en tecnología y automatización digital con el fin de impulsar la eficiencia.

Además, los bancos necesitarán convertirse en expertos en nuevas disciplinas, como el pensamiento de diseño, la construcción de experiencias únicas para el cliente

y la utilización de tecnologías emergentes para diseñar ofertas diferenciadas. Esto desafiará a las organizaciones a desprenderse de las visiones del mundo centradas en el producto y con divisiones de información, para realmente centrarse en el cliente.

Al asociarse con Salesforce, Deloitte ha ayudado a muchas organizaciones a crear estos nuevos sistemas de interacción, ofrecer nuevas capacidades para vender y dar servicio y proporcionar interacciones personalizadas a clientes y prospectos. De manera colectiva, creemos que los bancos con visión a futuro tienen una oportunidad de reinventarse a sí mismos para un futuro radicalmente diferente y anhelamos ayudarlos a alcanzar dicha meta.

*“Reconocemos que el mundo ha cambiado y necesitamos cambiar con él”.*

**Stuart Gulliver**

**Director general de HSBC**



CONNECT TO YOUR CUSTOMERS  
IN A WHOLE NEW WAY



**Deloitte.**  
**Digital**

La información proporcionada en este libro electrónico está dirigida estrictamente a la conveniencia de nuestros clientes y es únicamente para propósitos de información general. La publicación por salesforce.com no constituye una aprobación. Salesforce.com no garantiza la precisión o integridad de ninguno de los textos, la información, la gráficas, los vínculos u otros elementos incluidos en este libro electrónico. Salesforce.com no le garantiza ningún resultado específico si sigue alguno de los consejos en el libro electrónico. Puede ser recomendable consultar a un profesional, como un abogado, un contador, arquitecto, un asesor empresarial o ingeniero para obtener consejos específicos que se apliquen a su situación específica.

© 2016 salesforce.com, inc. Todos los derechos reservados.