

NEO

IDEAS AND INNOVATION

DEL SISTEMA BANCARIO TRADICIONAL AL ECOSISTEMA FINANCIERO CENTRADO EN EL CLIENTE

Vídeo-informe de Tendencias en Banca
Octubre de 2014



Servicios Financieros
indracompany.com

ÍNDICE

¿DÓNDE ESTÁ HOY LA BANCA Y CÓMO HA LLEGADO HASTA AQUÍ?	3
LA IRRUPCIÓN DEL <i>SHADOW BANKING</i> Y LOS NUEVOS JUGADORES (NJ)	6
LA BANCA ESTÁ ABOCADA A CONVERTIRSE EN UNA UTILITY... SI ELLA MISMA NO LO REMEDIA	12
LA BANCA TIENE LAS CLAVES PARA CAMBIAR SU DESTINO	14
CÓMO ES LA FOTO DEL NEGOCIO DE LA BANCA DURANTE LA PRÓXIMA DÉCADA	22

¿DÓNDE ESTÁ HOY LA BANCA Y CÓMO HA LLEGADO HASTA AQUÍ?

4Q 2008

2009

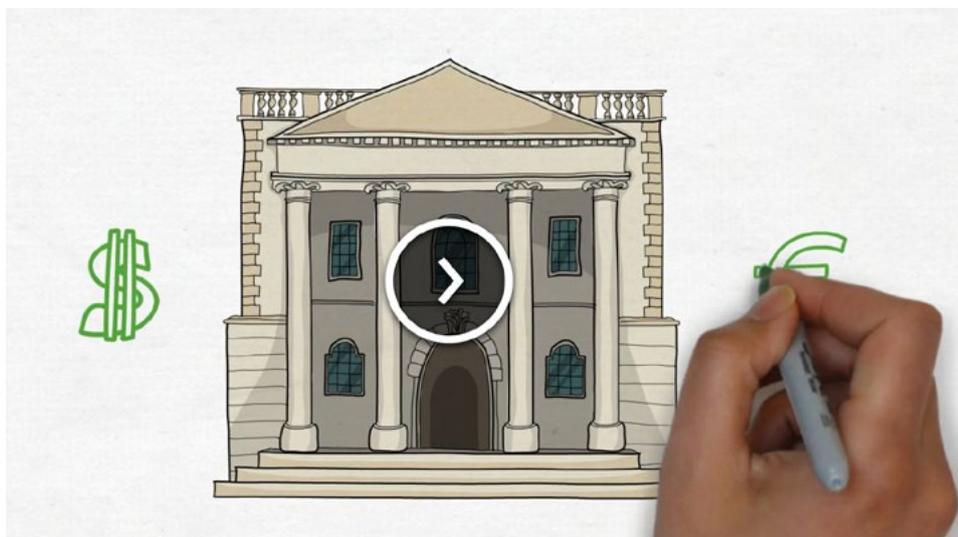
2010

2011

2012

2013

1Q 2014



¿Qué ha pasado en estos 5 años con el cliente?

Ha adoptado masivamente el smartphone (penetración > 50% en países desarrollados) lo que le permite acceder permanentemente y en *real time* a gran cantidad de información.

El smartphone le da súper-poderes...

1. ...respecto a las personas, conoce en todo momento:

- Dónde están sus amigos (Wave), a dónde van (FourSquare) e incluso su estado de ánimo (Facebook).
- Conoce cada detalle profesional y personal de su interlocutor, dónde ha estudiado y dónde trabaja, cuáles son sus gustos y quiénes son sus amigos (LinkedIn, Facebook).

2. ...respecto a su entorno:

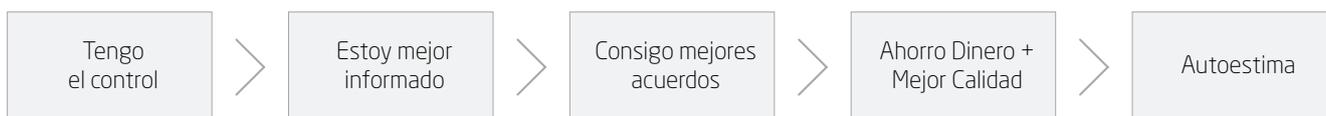
- Lo controla, pues conoce su ubicación y cómo llegar a cualquier lugar (GPS) aunque casi nunca hace falta desplazarse pues ahora tiene el don de la ubicuidad (Websites, Apps) e incluso puede estar en varios sitios a la vez.
- Se siente cómodo pues puede predecir el clima, ver y escuchar a demanda el contenido que desee (Netflix, Spotify), etc.

3. ...a la hora de tomar decisiones de compra puede comparar entre distintos productos y entidades y conocer qué experiencias han tenido otros semejantes, por lo que toma decisiones más inteligentes.

Y cuando llega a casa continúa (hiper) conectado mediante su *tablet* porque tiene la sensación de que cuando realiza las gestiones a través de un canal digital, cambia el equilibrio de poder y ahora la fuerza es suya.

En la web y en el móvil el consumidor no es el rey, es el dictador: impaciente, escéptico y cínico.

El consumo de servicios financieros no se escapa a este nuevo esquema, pues de esta manera el consumidor está alcanzando el 1er nivel en la jerarquía de las necesidades humanas de la pirámide de Maslow, la autoestima:



La conectividad permanente se ha convertido en un factor higiénico y un *point of no return* hacia la banca digital porque ésta, y no la banca tradicional, es la que permite el funcionamiento de este circuito, que es el que le interesa al consumidor.

¿Qué ha pasado en estos 5 años con la banca tradicional?

Ha superado su crisis de supervivencia, pero le cuesta volver a poner en marcha su negocio tradicional pues su realidad ha cambiado y ahora se enfrenta a problemas inesperados:

- 1.** El cliente, *smartphone* en mano, ha cambiado su comportamiento y reniega de la banca tradicional que habitualmente le colocaba en una situación de clara desventaja.
- 2.** La insatisfacción del cliente con la banca y los avances tecnológicos, que empiezan a despiezar el negocio tradicional bancario, favorecen la aparición del *shadow banking* por parte de Nuevos Jugadores (NJ).
- 3.** La reputación de la banca ha quedado muy dañada y sus clientes, cautivos y en debilidad, son un activo de mucho menos valor que los fans con los que cuentan los NJ, los cuales:
 - No tienen problemas en facilitar sus datos pues tienen la sensación de que se utilizan en su favor.
 - Recomiendan el uso del NJ vs. baja credibilidad de la banca (información confusa, letra pequeña, etc.).

Y la respuesta de los bancos ante estos problemas está siendo lenta, por las siguientes razones:

- 1.** La regulación bancaria, que en el pasado le ha sido muy útil para crear barreras de entrada a su negocio:
 - Se ha endurecido mucho y resulta muy cara de mantener.
 - No la puede evitar, mientras que los NJ la esquivan fácilmente.
- 2.** Arrastra sistemas *legacy* poco flexibles y caros de mantener.
Su pesada maquinaria (oficinas, ATMs, elevadas plantillas) tiene una inercia (≈mentalidad) difícil de cambiar.
- 3.** Los bancos han rebajado sus presupuestos de TI para no perjudicar su beneficio y poder recuperar más rápidamente los niveles de solvencia exigidos.



4. Los organigramas de los bancos frustran los cambios y al final siempre aparece *compliance* que lo frena todo en aras a la seguridad.

5. El banco no está acostumbrado a dialogar con el cliente y cada vez se percibe un mayor alejamiento entre ambos pues la fricción entre ellos no disminuye.

¿Qué es la fricción de la banca en cada una de las fases de la cadena de valor?

Algunas opiniones que se escuchan:

Captación

- 1. "El banco no remunera mi cuenta corriente cuando él lo utiliza como materia prima para sus productos de activo, por los que me está cobrando intereses"
- 2. "Las transferencias no son inmediatas, dificultando la mecánica de los pagos y mi dinero desaparece durante uno / dos días"

Riesgos

- 1. "Cada vez que solicito un producto de activo el banco me analiza desde cero, solicitándome un montón de datos que ya debería tener y trasladándome una gran cantidad de trabajo burocrático . Además el proceso es lento"
- 2. "No entiendo por qué el banco analiza tanto mi riesgo y me cobra un *spread* sobre Euribor¹ si al final me va a pedir todo tipo de garantías reales, personales e incluso solidarias de algún familiar (avales)"

Productos y Servicios

- 1. "El banco es cortoplacista, saca los productos que más le interesan y me los trata de colocar sin asesorarme si es realmente el que más me conviene"
- 2. "Habitualmente el banco me ofrece productos masivos, sin ningún tipo de personalización a mis circunstancias e innegociables. Además, son difíciles de entender en cuanto a su coste real e implicaciones (obligatoriedad de suscribir seguros al contratar una hipoteca) "

Canales

- 1. "El banco me exige acercarme a las oficinas de forma innecesaria y estas sólo me dan servicio durante las horas en las que yo trabajo. Deberían funcionar como las farmacias"
- 2. "Quiero iniciar una operación por el canal que tenga a mano en un momento determinado y poder continuarla, cuando pueda, por otro de los canales que en ese momento me resulte más conveniente sin empezar de cero otra vez, identificándome y volviendo a dar las mismas explicaciones"

¹ Es el tipo de interés de referencia habitualmente utilizado por la banca en Europa

Actitudes adoptadas por la banca y por los clientes:



En este contexto aparecen los NJ, empresas 100% tecnológicas que, al igual que otras antes han tenido éxito vendiendo libros, música o viajes, ahora quieren empezar a vender productos bancarios.

Son empresas que se mueven con gran rapidez, pues han nacido en un entorno 100% competitivo, digital y globalizado y se apoyan en nuevos conceptos competitivos para diferenciarse, desconocidos hasta ahora por la banca, como la experiencia usuario (user experience, UX).

LA IRRUPCIÓN DEL *SHADOW BANKING* Y LOS NUEVOS JUGADORES (NJ)

"Every Industry Will have its Napster Moment" Anonymous

La banca ha encontrado su zona de confort en la mentalidad surgida con la Revolución Industrial de "creación de valor para el accionista", que a corto plazo es un juego de suma cero con el cliente, siendo este último la parte débil. La crisis financiera ha hecho que el cliente sea consciente de ello por lo que ha perdido confianza en la banca, cosa que no les ha sucedido a Google, Amazon, etc.

Hoy los bancos y los clientes no hablan el mismo idioma, igual que ya pasó con la música (mp3), las películas (DivX), las comunicaciones (WhatsApp), los taxis (Uber), etc.

En todos estos casos los *millennials* crearon, apoyándose en la tecnología, su propia economía de servicios paralelos.

Hay dos preguntas clave:

1. ¿Quiénes son y en donde están entrando los NJ a competir con la banca?
2. ¿Van los NJ a desplazar / sustituir a los bancos, tomando su rol en la sociedad?



¿Quiénes son y en dónde están entrando los NJ a competir con la banca?

El margen bruto de la banca tiene, grosso modo, el siguiente desglose:

A. Margen de Intermediación: 70%.

Es un negocio de gran volumen pero problemático:

- Está muy sometido a regulación local;
- Consume una costosa maquinaria (análisis de riesgos, plantilla, oficinas, consumo de capital, etc.)
- Está sujeto al ciclo económico (impagos por quiebras, etc.).

Además la intermediación bancaria tiene poca posibilidad de apalancamiento en tecnología, al menos hoy día.

Los NJ no están entrando en este área y hoy por hoy está poco amenazada.

B. Comisiones: 20%.

Es un negocio de mucho menos volumen para los bancos pero extraordinariamente rentable pues tiene mucho menor riesgo que la intermediación bancaria y les resulta más barato (consume menos capital).

Los NJ lo ven como un negocio atractivo por lo siguiente:

- Es muy recurrente por lo que les permite estar en continua interacción con los clientes y así obtener información muy valiosa para generar ingresos de publicidad y / o añadir otros servicios de

valor añadido como el asesoramiento. Por ello no les resulta tan preocupante que pueda haber una erosión de márgenes.

- Es un negocio más global y por tanto más alejado de regulaciones nacionales.
- Es mucho más apalancable en la tecnología.

Las Comisiones relacionadas con Tarjetas, Cheques y Órdenes de Pago generan el 8% del Margen Bruto de la banca y entorno al 25% del Resultado de Explotación pues es un negocio mucho menos exigente en costes de estructura.

C. Otros. 10%

La tecnología permite deconstruir los negocios, como ya ha sucedido anteriormente en otras industrias (música, comunicaciones, taxi, etc.) y los NJ han empezado a atacar el negocio bancario, dando mordiscos en algunas áreas muy rentables y alejadas de la temida regulación. Las propuestas de valor que están haciendo los NJ consisten en:

Ayudar a los consumidores para una mejor toma de decisiones financieras:

<p>COMPARADORES</p> <p>Facilitar la búsqueda y comparación entre distintos servicios y productos financieros que se ajusten adecuadamente a las necesidades del cliente.</p>	
<p>GESTORES DE FINANZAS PERSONALES</p> <p>Ayudar al cliente a entender y gestionar sus gastos y a tomar las mejores decisiones financieras a corto plazo.</p>	
<p>ASESORES FINANCIEROS</p> <p>Ayudar al cliente con el seguimiento de sus inversiones y a tomar las mejores decisiones financieras a largo plazo por medio de asesoramiento basado en software.</p>	

Rebajar los costes de transacción apalancándose en el poder de las redes sociales:

<p>SOCIAL LENDING</p> <p>Mercado digital que permite prestar o tomar prestado directamente entre particulares</p>	
<p>CROWDFUNDING</p> <p>Recaudación colectiva de fondos para la financiación de pequeñas empresas, causas sociales, mecenazgo, etc.</p>	
<p>SOCIAL INVESTING</p> <p>Comunidad de inversores que facilita el intercambio de consejos financieros, permitiendo seguir y replicar carteras de otros inversores</p>	

Rebajar los costes de transacción apalancándose en el poder de las redes para:

<p>CAMBIO DE DIVISA P2P</p> <p>Mercados digitales de intercambio de divisas entre particulares.</p>	
<p>MONEDAS VIRTUALES</p> <p>Moneda virtual libre negociable entre particulares.</p>	
<p>SEGUROS "SOCIALES"</p> <p>Mercado digital que permite contratar o compartir riesgos de seguros entre clientes.</p>	

Revolucionar los sistemas de pagos:

<p>POS MÓVILES</p> <p>Conversión de tablets y smartphones en un terminal móvil de venta para ayudar e incentivar el pago con tarjeta en pequeños comercios.</p>	
<p>PAGOS MÓVILES</p> <p>Permite la realización de pagos de forma fácil y segura a través del teléfono móvil.</p>	
<p>WALLETS</p> <p>Permite la realización de pagos online a modo de "monedero electrónico", incluyendo cupones descuento, puntos, recibos electrónicos, ...etc.</p>	

Fuente: Forrester y elaboración propia

Desplazar a los bancos en su relación con empresas de tamaño pequeño:

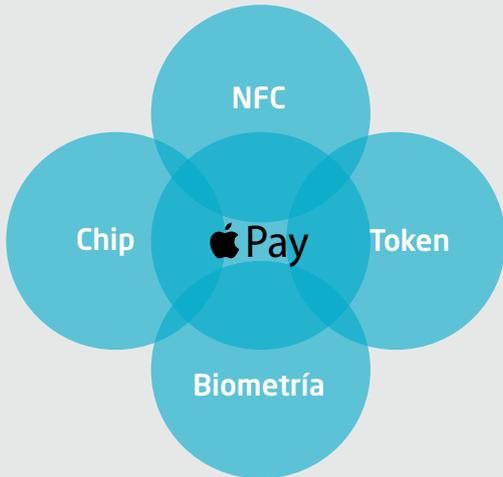
<p>FINANCIACIÓN DE PYMES</p> <p>Compañías que utilizan la tecnología para optimizar la concesión de préstamos a pequeñas empresas</p>	
<p>CAMBIO DE DIVISAS (MAYORISTAS)</p> <p>Mercados digitales de intercambio de divisas entre empresas</p>	
<p>MEJORA DE PROCESOS DE NEGOCIO</p> <p>Uso de la tecnología para ayudar a pymes a mejorar sus procesos financieros.</p>	

Reemplazar completamente a la banca en todas sus funciones:

<p>BANCOS DIGITALES</p> <p>Usan la tecnología para ofrecer a los clientes alternativas, exclusivamente digitales, a los bancos tradicionales.</p>	
<p>GESTORES DE INVERSIONES</p> <p>Usan la tecnología para ofrecer a los clientes una gestión de inversiones exclusivamente digital.</p>	
<p>ASEGURADORAS EXCLUSIVAMENTE DIGITALES</p> <p>Usan la tecnología para ofrecer a los clientes alternativas, exclusivamente digitales, a los seguros tradicionales.</p>	

Fuente: Forrester y elaboración propia

¿CÓMO FUNCIONA LA NUEVA PLATAFORMA PAGO MÓVIL APPLE PAY?



Es un sistema que utiliza 4 tecnologías ya existentes en el mercado desde hace más de una década. Sin embargo, de la combinación de todas ellas resulta un sistema de pagos diferencial, con dos características clave para su rápida adopción por los consumidores:

Conveniencia: Todo es muy fácil. Inicialmente el usuario carga la información de sus tarjetas en el Passbook, bien tomando una foto de las mismas o bien permitiéndole el acceso a la información de ellas que ya reside en iTunes. Cuando el cliente quiere pagar en un comercio elige en el Passbook la tarjeta que quiere utilizar y confirma el pago con su huella dactilar. En caso de utilizar el Apple Watch la secuencia de teclas es también muy sencilla.

Apple minimiza así la fricción que hoy existe en el pago con tarjeta. La acción física del pago se ha simplificado (hasta que en un futuro desaparezca); se facilita la utilización de las tarjetas de fidelidad (de las que tenemos decenas, pero utilizamos pocas, porque no podemos llevar todas encima).

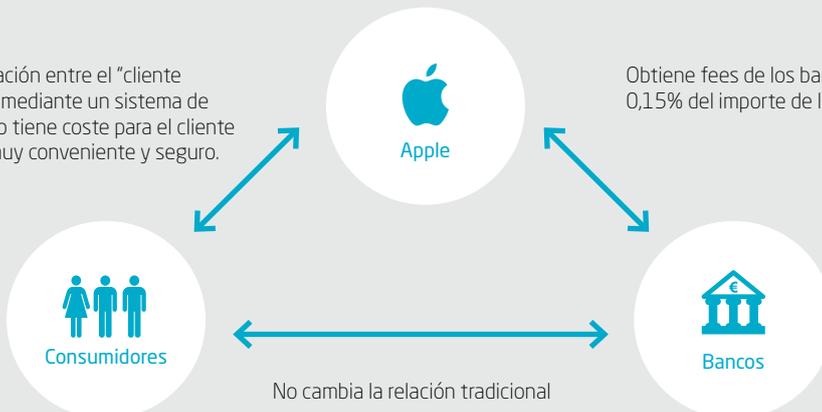
Seguridad: El sistema alcanza un nivel de seguridad superior al estándar EMV (tarjetas chip & PIN), sistema que, por cierto, aún no está mínimamente extendido en los EE.UU., aunque sí en Europa. No se trata sólo de la verificación de identidad por medios biométricos; con Apple Pay la información de las tarjetas se almacena sólo en el teléfono del cliente y nunca va a salir fuera de él lo que dificulta cualquier intento de fraude. ¿Cómo consigue Apple esto? Para realizar cada pago el iPhone crea un código Device Account Number (DAN) de un sólo uso con el que se ejecuta la transacción. Este código se almacena en un chip dedicado (Secure Element) del que dispone el teléfono y se convierte en un muro de seguridad, pues no "viajan" ni la información de la tarjeta ni los datos personales del cliente.

¿VA A TRIUNFAR APPLE PAY?

Tenemos pocas dudas de que Apple Pay va a ser uno de los principales sistemas que van a conseguir el que en 3 - 4 años haya más pagos móviles que con cualquier otro método más tradicional. No hay vuelta atrás, igual que ya antes sucedió con la música o con los libros digitales:

Es el momento adecuado en el tiempo, al menos en los Estados Unidos donde en 2015 el nuevo entorno regulatorio exige la renovación de los terminales PoS hacia el estándar EMV.

Se refuerza la relación entre el "cliente Apple" y la marca mediante un sistema de pago móvil que no tiene coste para el cliente y que le resulta muy conveniente y seguro.



Obtiene fees de los bancos (se habla de 0,15% del importe de la transacción)

Se reduce el fraude en la utilización de las tarjetas (normalmente por acceso a la información impresa en el plástico) en una cantidad mucho mayor que el fee pagado a Apple.

La conveniencia del sistema va a hacer que aumente considerablemente el pago por este sistema.



Conclusiones:

Hoy todavía la mayoría de los NJ son pequeños y aún no ha aparecido el negocio disruptivo (el “WhatsApp de la banca”) pero la banca ya comienza a sentir su impacto.

Hasta ahora los grandes cambios han sido en el *front-end*. En adelante deberán aparecer nuevos modelos de ingresos soportados por nuevos productos y servicios y sobre todo, cambios culturales (exactamente igual que con WhatsApp).

¿Van los NJ a desplazar / sustituir a los bancos, tomando su rol en la sociedad?

Resultaría sorprendente que Google, Facebook y Apple aspiren a convertirse en bancos, con todos los condicionantes regulatorios y pesada estructura de costes aparejada para al final poder acceder a un negocio menos rentable que el actual y más volátil:

	Crecimiento Anual Ingresos 2011-2013	Beneficio Neto sobre Ingresos	Beta (índice de volatilidad)
4 MAYORES BANCOS EE.UU. ¹	-1%	16%	1,7
APPLE + GOOGLE	26%	24%	1,0

Fuente: Yahoo Finance (16 Sept 2014)
¹ Wells Fargo, JP Morgan, Bank of America y Citi.

Las áreas donde los NJ van a ser más activos son aquellas en las que apalancándose en su *expertise* tecnológico se pueda eliminar la actual fricción que actualmente provoca la banca.

- **Pagos.** La banca es el “propietario natural” del negocio de los pagos al estar ligados con las cuentas de los clientes y de hecho el 80% de la interacción de un cliente con su banco está relacionada con los pagos que además son la puerta de entrada que tiene el banco para vender otros productos al cliente.

La banca no puede permitirse perder la batalla de los pagos digitales y sorprendentemente hasta ahora no está haciendo mucho. Los gigantes tecnológicos no tienen más conocimiento,

más escala o más datos de sus clientes que los que pueden tener los bancos, simplemente están más focalizados. Los bancos deben reaccionar ofreciendo una experiencia de pago más enriquecida para el cliente: conveniencia + valor económico / asesoramiento

Ejemplo: Un cliente accede a un concesionario de automóviles y con su móvil saca una foto a un coche. El banco le informa de que tiene un crédito preautorizado que le cubriría la mitad del precio, con una cuota mensual de 300 euros. Sin embargo el banco le comunica que tomar este préstamo le impediría pagar el alquiler de su vivienda habitual por lo que le recomienda no ejecutar la compra.

- **Comercialización de productos bancarios.** El negocio bancario se está convirtiendo cada vez más en una “guerra del dato” pues la comercialización de sus productos es cada vez más digital y a través de canales móviles. Ante la enorme fricción que generan los bancos con el cliente en el front-end los NJ van a convertirse en una parte de la solución para reducir los costos de distribución y van a exigir un precio por ello.

LA BANCA ESTÁ ABOCADA A CONVERTIRSE EN UNA *UTILITY*... SI ELLA MISMA NO LO REMEDIA

"Cada cual fabrica su destino" Miguel de Cervantes

El smartphone ha dotado al cliente de una fortaleza tan grande que el camino de la banca en el futuro va a estar íntimamente ligado a la evolución del comportamiento del cliente.

¿Cómo va a evolucionar el comportamiento del cliente en los próximos años?

El comportamiento del cliente que va a acabar cambiando la banca retail tiene 4 fases evolutivas – disruptivas:

INTERNET BANKING



Cambio sin retorno en la forma en la que el cliente accede a su banco y a su dinero.

El cliente adquiere un control y unas ventajas desconocidos hasta el momento. Internet se convierte en el punto de acceso prioritario al banco (90%) y la oficina pierde peso.

ADOPCIÓN MASIVA DEL SMARTPHONE



Fase actual. A través de la web del banco o de una app el cliente puede llegar a satisfacer todas sus necesidades bancarias excepto la de retirada o ingreso de efectivo.

MOBILE WALLET



Este es el *game changer* de la banca retail. Supone la convergencia del móvil y la tarjeta de crédito / débito e implica la progresiva desaparición del efectivo. Si sólo el 50% de las transacciones en efectivo son sustituidas por pago electrónico el modelo actual de oficinas y ATMs se convierte en económicamente insostenible y desaparece la necesidad de relacionarse físicamente con un banco.

El teléfono canaliza la banca del día a día y la cuenta bancaria se convierte en un *value-store-commodity* y la toma de depósitos deja de exigir una licencia bancaria completa (no hay diferencia entre tener un saldo en un *wallet* y tomar un depósito por un banco).

Cuando la actual operativa de cuenta bancaria se traslada al móvil ¿quién es exactamente el banco?

EVERYONE IS A BANK



La desmaterialización del efectivo ha supuesto que los bancos pierdan su hegemonía en la banca retail y quedan relegados a: productos muy especializados de banca, gestión de inversiones y movimiento de fondos.

A partir de esta fase *Banking is no longer somewhere you go, but something you do*. La manera de distribuir servicios financieros retail es *pervasively* (permeablemente) dónde y cuando un cliente necesite disponer de la utilidad de los servicios bancarios. Y como los bancos no tienen ubicuidad será necesario establecer *partnerships* (telcos, etc.).

La utilidad que proporcionan los productos bancarios queda embebida en el proceso de compra del producto de que se trate en el lugar adecuado, en el momento adecuado y cualquiera tiene la posibilidad de "convertirse" en un banco, sin la fricción habitual de la banca tradicional:

- La web de viajes no sólo ofrece un seguro sino también un préstamo para pagar el billete de avión (en lugar de utilizar la tarjeta de crédito).
- El comercio minorista nos ofrece un crédito para la compra, mediante *mobile wallet*, de un mueble.

Es en este momento cuando el banco ha perdido al cliente y la función bancaria queda separada en dos negocios diferentes:

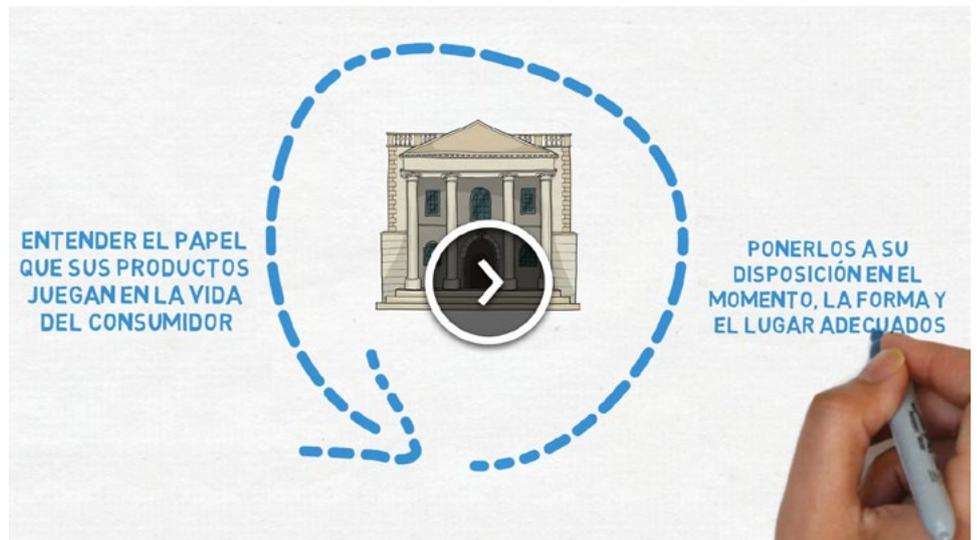
A. El negocio de distribución de productos financieros. Imprescindible establecer *partnerships*.

B. La estructura de soporte a la utilidad bancaria (creación de productos, plataformas transaccionales, etc.)

Si los bancos no entran en el negocio de distribución quedarán relegados a convertirse en utilities, donde su actividad no es más que una parte más dentro de un proceso global de

compra, de manufactura, etc. Como muestra de ello la cuenta bancaria será un *commodity* que simplemente transmite fondos a nuestro *mobile wallet* y que centraliza nuestra recepción de fondos (nómina, etc.).

Los bancos podrían tener que acabar pagando a Google, PayPal, Square, etc. para que les ayuden a mandar a sus clientes los mensajes adecuados que les permitan colocar sus productos financieros incluso facilitando a estas compañías los propios datos almacenados por los bancos para que sean procesados.



Se ha acabado la época en la que los bancos captaban a sus clientes por poder poner a su servicio una red de 2.000 oficinas, por poder expedir efectivo desde 1.000 ATMs o por tener un Tier 1 Capital Ratio del 12%.

Los clientes serán fieles a aquellos bancos que, mediante el uso del *big data* y del *social banking*, sean capaces de entender anticipadamente las necesidades de sus clientes y estén con ellos en el momento de la verdad, el de la compra, dándoles acceso a los productos financieros más convenientes para el cliente (no para el banco) a través del móvil y ejecutables en tan sólo 3 clicks.

LA BANCA TIENE LAS CLAVES PARA CAMBIAR SU DESTINO... AUNQUE CADA VEZ TIENE MENOS MARGEN DE REACCIÓN

"No vivas como si tuvieses mil años por delante. El destino está a un paso, hazte bueno mientras la vida y la fuerza son todavía tuyas" Marco Aurelio (emperador romano)

Lo quiera o no, la banca actual está compitiendo con unos jugadores del siglo XXI (los Nj) anclada en unos paradigmas de los 70s (en sus sistemas *legacy*, en su marketing, en su falta de diálogo, etc.) y por eso ya no está hablando el mismo idioma que sus clientes. Cualquier cambio que se plantea es demasiado lento ("la banca tiene tantos pilotos que podría parecer una aerolínea"). No hay *downside* ante los cambios cuando el 90% de las transacciones se están haciendo en canales de autoservicio. Nadie pensaría que el uso de los canales digitales YouTube, Facebook o Twitter vayan a hacer otra cosa que crecer, y lo mismo sucederá con la nueva banca retail.

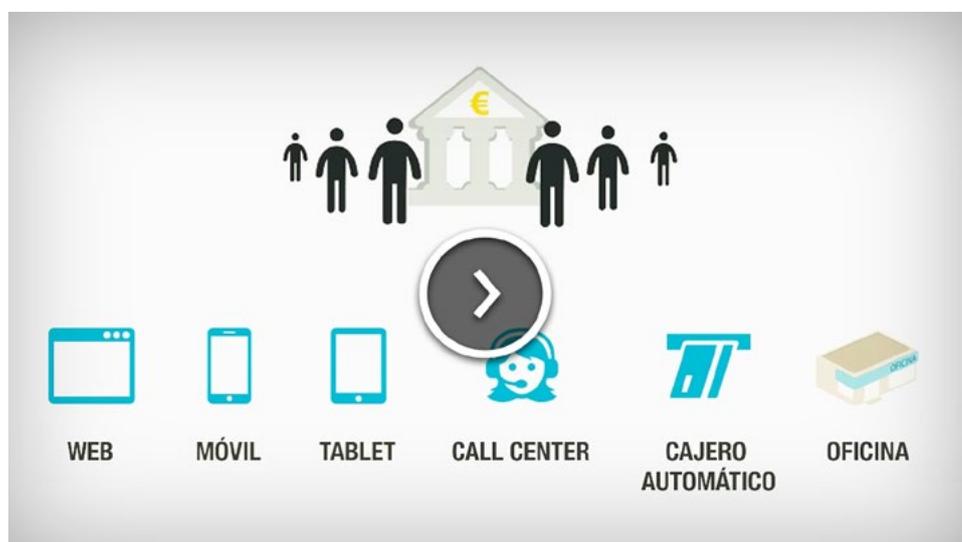
La banca debe copiar lo que han sido los factores de éxito de estas compañías, adaptarlos a su operativa y evolucionarlos constantemente (innovación):



Diseño de una excelente "Experiencia de Usuario" (UX)

¿Cómo es la UX que proporciona hoy la banca a sus clientes?

En primer lugar es necesario analizar cómo el cliente está interactuando hoy con su banco:



La fricción de la banca actual con sus clientes se genera en gran medida por la mala UX que proporcionan. Cada canal de atención es un silo con sus objetivos particulares porque la tecnología subyacente es un conjunto de aplicaciones y canales añadidos a sistemas *mainframe* que trabajan de forma centralizada y *batch*.

Sin embargo, el consumidor es agnóstico de canales y lo único que quiere es una tarea bancaria hecha rápidamente para lo que en cada caso elige el canal que le resulta más conveniente y después quiere continuar con la tarea, quizás por otro canal que le sea más conveniente, sin que tenga que repetir parte de la tarea hecha.

Algunos bancos han tratado de mejorar su imagen a través de una UX distinta en algunas oficinas, pero esta no es la forma de fidelizar a los clientes pues estos ya sólo aparecen por allí 2 ó 3 veces al año. Y no va a cambiar porque la operativa bancaria del día a día va a ser realizada con un smartphone sin necesidad de ser leal a ningún banco.

¿Cuál es la UX que la banca debería proporcionar a sus clientes?

UX es transmitir al cliente la sensación de que está invirtiendo su tiempo eficientemente en una actividad que va a redundar en su beneficio.

Por ejemplo, utilizar la banca por internet es una experiencia para el usuario mejor que la de acercarse a una oficina bancaria porque el cliente percibe que tiene el control ya que puede hacerse él mismo la operación, sin un

banquero enfrente y eso le sube la autoestima (1er nivel en la pirámide de Maslow).

Una mejor UX resulta siempre "más conveniente" para el cliente y conveniencia y precio son siempre los *drivers* más importante de la disrupción. Ejemplo: La conveniencia y el precio de comprar online son tan diferenciales que la gente ha llegado a hacer cosas ilegales (descarga de música, películas, libros, etc.).

La UX es el santo grial de la banca retail y para alcanzar las máximas cotas es imprescindible conocer y medir cómo es el comportamiento de nuestros clientes en el consumo de servicios financieros.

¿Cómo compraba antiguamente un cliente cualquier producto y cómo lo hace ahora?

Antiguamente la compra de un producto era una cadena con 3 eslabones secuenciales:



Antes de hacer cualquier compra el consumidor accede a internet para comparar precios y conocer la experiencia que han tenido sus semejantes. Este es el **ZMOT**, el preciso momento de la verdad cuando un cliente decide realizar una compra. Hoy día el banco no está presente en este momento para asesorarle y es aquí donde ahora debe ganar presencia el banco.

Que un banco tome presencia en el **ZMOT** es la mejor UX posible para el consumidor pues el banco le está asesorando en el momento clave y además le está facilitando el acceso al artículo deseado. Para que un banco pueda estar en el lugar adecuado en el momento adecuado debe incorporar el Big Data a su proceso de Negocio.

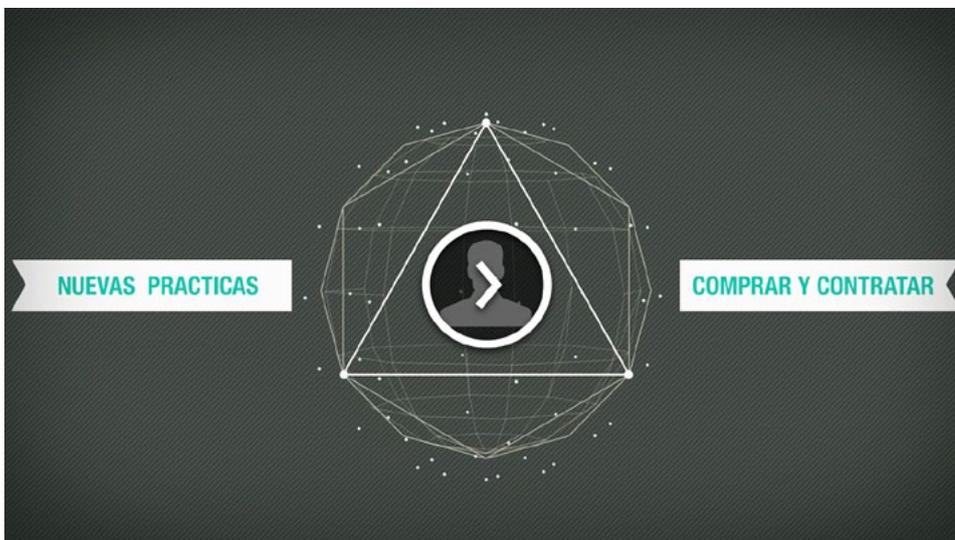
1. El potencial consumidor recibía un estímulo de compra: un anuncio (TV, prensa, etc.), una nueva necesidad, el reemplazo de un artículo roto, etc.

2. Se acercaba a una tienda y, entre la oferta existente, ejecutaba una compra asesorado por el propio comercio.

En este momento aparecía en escena el banco, ofreciéndole un medio de pago o un producto bancario que no necesariamente era el que más interesaba al cliente, sino al banco (¿pagos aplazados con tarjeta de crédito?).

3. Tras probar el artículo, comentaba en su círculo más próximo la experiencia positiva o negativa con el mismo.

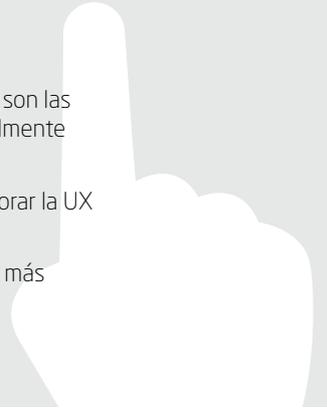
Hoy día se ha incorporado un nuevo eslabón en la cadena de compra, el **ZMOT** (*Zero Moment Of Truth*):



El viaje de compra de productos financieros comienza casi siempre online y en la web de tu banco, sin embargo acaba un 31% de las veces en la compra del producto de otro banco. Cuando un cliente tiene que renovar su seguro de coche, acude a un comparador y muchas veces cambia su compañía de seguros.

Algunas cuestiones a considerar sobre la UX:

- ✓ El rating de tu UX lo determina la peor experiencia de tu cliente en cualquiera de tus canales, no la mejor.
- ✓ Hoy día el estándar de UX es el manejo de un iPad (que por cierto se vende sin libro de instrucciones).
- ✓ La atención bancaria de hoy día la proporcionan humanos que a veces parecen máquinas. La UX deseable son las experiencias humanas o cuasi-humanas y que aporten valor, aunque lo que tengamos enfrente sean realmente máquinas.
- ✓ Geolocalización y biometría (reconocimiento facial, huella o voz) son herramientas muy potentes para mejorar la UX pues permiten identificar de forma segura a tus clientes y darles un servicio personalizado.
- ✓ El consumidor va a seguir adoptando innovaciones que le proporcionan nuevas UX. Si el banco evoluciona más lentamente que sus clientes en cuanto a UX se estará quedando atrás.
- ✓ La marca de los bancos empieza a ser evaluada por la UX que proporcionan.



Incorporación del Big Data a la cadena de valor del negocio.

“Big Data es el petróleo del siglo XXI; al principio solo se hacía servir para el alquitrán, después llegaron los derivados plásticos, el motor de explosión... Nosotros aún estamos en la fase alquitrán” Kim Faura Dtor. Gral. Telefónica

La habilidad para extraer información comercial valiosa a partir de cantidades masivas de datos se está convirtiendo en una ventaja competitiva en todos los sectores. Para comprobar esto sólo hace falta entrar en Amazon y percibir como la web conoce nuestros gustos y nos ofrece proactivamente los artículos que más se adecúan con nuestro perfil de consumidor. Y nadie vende tantos libros y tan rentablemente como Amazon.

El Big Data se ha democratizado pues el coste de almacenaje y procesamiento de información se ha reducido mucho. Pero la clave no es invertir en tecnología sino convertir el Big Data en Smart Data que permita encontrar oportunidades comerciales o reducir costes. Esto no es fácil pues los datos se quedan rápidamente obsoletos y lo valioso, que es interpretar tendencias para predecir comportamientos, no está al alcance de

cualquiera.

Si los bancos son capaces de adquirir esta habilidad para manejar Big Data, esto va a ser un *game changer* porque ellos disponen de más datos que ninguna otra empresa de ningún sector sobre sus propios clientes y ponerlos en valor es parte de su defensa frente a los NJ con el objetivo final de mantener su posición histórica.

CAPTURAR + ALMACENAR + PROCESAR + MONETIZAR = SMART DATA

Los bancos son máquinas de Capturar y Almacenar datos muy valiosos sobre sus clientes, ya que:

- Toda operación, de mínima entidad, realizada por los clientes “pasa por caja” y acaba registrada en el banco (pagos con tarjeta, domiciliaciones, transferencias, cobros de nómina o rentas, etc.).
- La regulación bancaria (AML, etc.) ha favorecido el registro a gran escala de los datos de sus clientes.

...pero los bancos no pueden esperar al futuro para disponer de estos datos y alcanzar esta habilidad de procesarlos (que por el momento es sólo incipiente) pues no es algo que se vaya a poder comprar con dinero por lo que estamos en un carrera contrarreloj, pero que se puede ganar:

- Apoyándose en proveedores de estas tecnologías, capaces de imprimir un mayor dinamismo para aprovechar el uso de datos estructurados y no estructurados para hacer reingeniería del negocio tradicional (por ejemplo, *credit scoring* a través de rastreo en redes sociales).
- Favoreciendo la recolección de datos sobre el comportamiento de sus clientes. Por ejemplo, aprovechando los que hoy día se almacenan pero no se usan, comprando datos a proveedores externos para enriquecer la información interna e incluso favoreciendo que el consumidor se los facilite pagando o gastándose dinero (como cuando Google crea herramientas gratuitas), lo que cada vez será más fácil de conseguir con una generación que ya se está acostumbrando a perder cierto nivel de privacidad.

El futuro del banco no va a reposar en una red de oficinas con ATMs o en un proceso físico sino en la habilidad de dar acceso a la utilidad bancaria en el lugar adecuado en el momento adecuado, lo que exigirá el dominio de los *Real Time Analytics*. El banco necesita tener inteligencia en el sistema con respecto al *next best offer / action*, lo que exige machear las ofertas adecuadas con los clientes adecuados.

La gran mejora en la automatización bancaria no va a ser la incorporación de tecnologías avanzadas o interfaces, sino el anticiparse a las necesidades del clientes. Big data es el petróleo del siglo XXI.

Los intermediarios tradicionales se enfrentan a la posible deconstrucción de su negocio si no son capaces de proteger su lugar en la cadena de valor de compra utilizando tecnología e innovación. Por ejemplo en un pago móvil la diferencia la va a dar el contexto de ese pago, es decir que en el momento de pagar se le informe de ofertas alternativas, de su saldo disponible, de la forma de pago más beneficiosa, etc.

El nuevo valor de la banca no es el ser simplemente un banco porque cuando sus clientes lo evalúen no se van a fijar en sus niveles de capital, su red de oficinas, sus productos o sus tipos de interés. En lo que se van a fijar los clientes es en la capacidad que tiene su banco para facilitarles el acceso, sin fricción, a servicios bancarios cuando los necesitan y cuánto se puede fiar de él en la ejecución. Es decir, si se trata o no de un **banco contextual**.



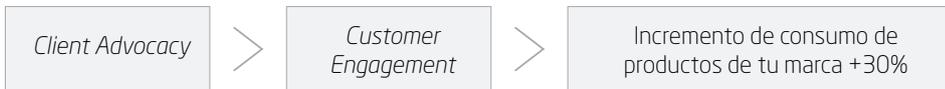
La banca española hizo presión en la nueva ley de crowdfunding (2Q 2014) para que los inversores profesionales (NJ en financiación empresarial alternativa) tuvieran un límite de 3.000€ de inversión por proyecto. Esto es un nuevo intento de apoyarse en la regulación para proteger el negocio bancario tradicional.

¿Por qué no utilizar esta capacidad de *lobby* para suavizar las exigencias de la LOPD y poder así utilizar con mayor facilidad los datos generados por sus clientes?

El banco debe construir una relación digital con el consumidor y conseguir así *customer engagement*. Para conseguirlo el cliente debe percibir al banco como su *customer advocate* y esto exige al banco utilizar la información de los clientes para asesorarles y anticiparse a las necesidades propias de su estilo de vida

facilitándoles el acceso en el lugar adecuado y en el momento oportuno a los mejores productos financieros.

El cliente ya no tiene tolerancia a la letra pequeña o a la comunicación confusa o tendenciosa.



En los últimos años, el cliente se ha sentido más abandonado que nunca, justo en un momento en el que exigía personalización

(porque sabe que se le puede dar) y llegar a esto exige un cambio de tecnología y de mentalidad en el banco:



Esta sensación de abandono explicaría que el grupo de *unbanked - underbanked - debanked* (clientes que se desligan del sistema bancario de forma voluntaria) haya crecido, contrariamente a lo que parecería lógico. Y el grupo *debanked* es gente hiperconectada, con elevado nivel educativo y con poder adquisitivo.

En los últimos años ha sido frecuente escuchar a los presidentes de los bancos decir que "el mejor activo del banco son sus profesionales". Esto ya no va a seguir siendo así, el mejor activo van a ser los datos de sus clientes y el artesanal trabajo humano va a ser sustituido por algoritmos por lo que ahora es más conveniente invertir en tecnología que en recursos humanos. Incluso el *management* va

a dejar de ser en gran medida intuición y va a pasar a ser tener grandes cantidades de datos.

El futuro va a exigir una superior eficiencia y excelencia operacional y los bancos tendrán que centrarse en sus fortalezas principales teniendo que establecer *partnerships* para todo lo demás. Es decir una filosofía de: *achieving more by doing less*.

¿Cómo debe ser el nuevo Marketing de los bancos?

El cliente tiene cada vez más la sensación de que es único y que no pertenece a ningún segmento y necesita percibir que el banco le trata de esta manera:

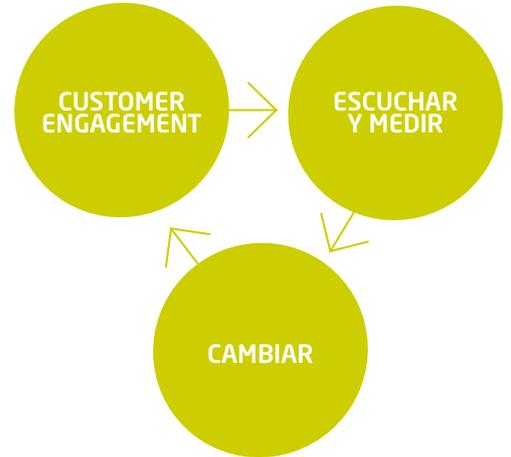
- El cliente es un *moving target* y hay que salir a buscarlo para ofrecerle servicios de valor añadido y ejecutables en el momento. Estará haciendo una vida física (y le puedo localizar por GPS) o una vida "virtual" (Facebook, etc.) y en este caso también le puedo localizar.
- ¿Cómo segmentar a los clientes? Dos temas a considerar:
 - a) La segmentación de los clientes por su poder adquisitivo es cada vez menos útil y cada vez cobra más sentido la segmentación por su comportamiento (forma de relacionarse con el banco, etc.).

- b) Sin embargo, se debe entender que ni siquiera es suficientemente buena la segmentación del cliente por su comportamiento pues segmentar clientes es una técnica para simplificar los mensajes cuando no se tienen todos los datos de tus clientes. Hoy día esto ya no es así y se dispone de muchos datos para, si se quiere, personalizar ofertas a clientes concretos.

Los productos van a ir en dos direcciones opuestas:

1. **Productos super masivos** con ninguna diferenciación, *commodity* puro.
2. **Productos muy personalizados** al cliente de que se trate.

La tecnología de hoy día permite dar respuesta a este planteamiento que aporta valor al cliente y desemboca en la consolidación de una relación cliente – banco:



El equipo de marketing de todos los bancos va a tener que transformarse radicalmente en los próximos años porque la habilidad necesaria va a ser la de entender el comportamiento de los clientes y ser capaz de insertar la oferta adecuada en el momento adecuado para alcanzar el customer engagement. El *broadcast marketing* ha muerto.

El marketing del banco debe pasar de ofrecer 3 ó 4 productos estrella al año mediante costosas campañas de marketing a ofrecer 10 ó 15 al mes con las siguientes características:

- Ofertas muy personalizadas (*taylor made*) construidas sistemáticamente mediante *customer analytics*.
- Fácilmente ejecutables (móvil) y entendibles (productos sencillos). El producto cumplirá el requisito de sencillez si el banco es capaz de diseñarlo y contarlos muy rápidamente.

De esta manera el banco comienza a realizar banca contextual, que es la verdadera Banca 3.0.

En la práctica, el banco tendría creada una lista de oportunidades para cada cliente y unos posibles disparadores (*triggers*) que lanzarían las ofertas preparadas de productos bancarios cuando el evento concreto ocurre.

Para poder hacer esto es imprescindible conocer muy bien y anticipadamente el comportamiento del cliente.



El nuevo Marketing de los bancos debe ser inteligente (personalizado y con datos), no intrusivo y permitido y que ofrezca al cliente ofertas fácilmente ejecutables.

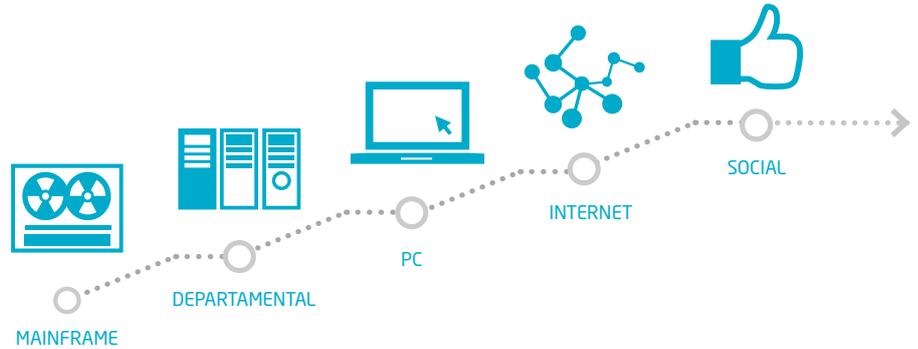
Cambio de "chip". El Social Banking está aquí para quedarse y va a ser disruptivo

"The ROI of social media is your business will still exist in 5 years" Erik Qualman, escritor, asesor de empresas y conferenciante.

¿Qué es el Social Business?

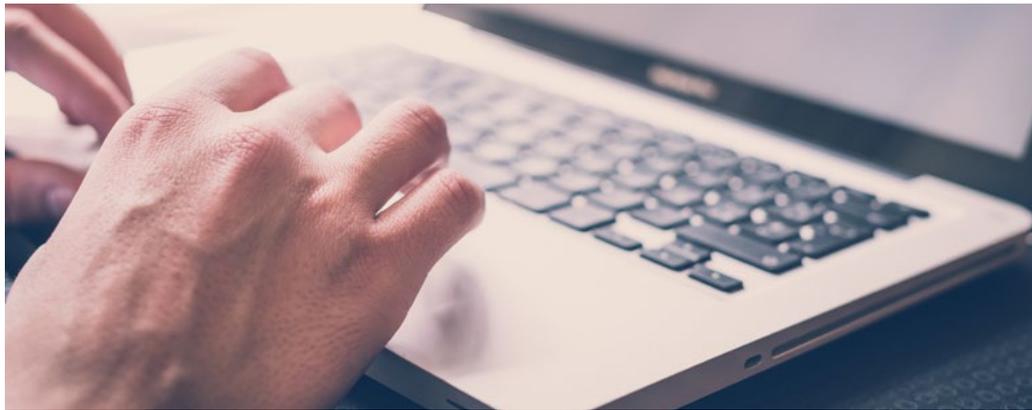
Es una comunidad de colaboradores conectados en red que apoyándose en una plataforma online comparten contenidos de negocios (imágenes, archivos multimedia, informes, opiniones, etc.) sobre un tema de interés común y donde la mayoría del contenido es generado por la propia comunidad.

Según IBM, estamos ante la 5ª fase evolutiva de la informática:



Estas redes pueden ser de 3 tipos:

- **Internas:** Al servicio de los empleados de una empresa (≈Intranets 2.0). Pretenden optimizar la fuerza de trabajo mediante una "exceptional work experience".
- **Externas:** Al servicio de los clientes (Extranets 2.0). Pretende mejorar las relaciones con los clientes y conseguir el deseado *customer engagement*, todo ello mediante una "exceptional web experience".
- **Mixtas.**



¿Qué es el Social Banking y porqué es imprescindible su adopción por la banca?

Social Banking es la adaptación del *Social Business* a la banca en un momento del tiempo en el que están cambiando algunos pilares del negocio bancario tradicional: cómo distribuye el banco sus productos; la forma de trabajo y colaboración; cómo se diseñan los productos (*mobile first*) y el comportamiento del cliente.

Estas son las principales razones por las que es necesario que la banca cambie su mentalidad y se lance decididamente a adoptarlo:

1. Porque el cliente cada vez más hace uso de los servicios bancarios con una filosofía *do-it-yourself* (pues habla un idioma distinto al banco y ser autónomo permite alcanzar al cliente la autoestima) por lo que el banco está perdiendo la relación con el cliente, la oportunidad de entender el motivo de su transacción y en definitiva una gran cantidad de información de mucho valor.



2. Porque *Social Banking* es la mejor herramienta para eliminar la actual fricción con el cliente que está permitiendo abrirse paso a los NJ:

- Es una plataforma de distribución muy barata. Entra "en vena" a entender las necesidades de los clientes, darles una respuesta mediante co-creación de productos o servicios y resolver dudas.

El banco puede pasar de una estrategia *push* (estos son los productos que yo banco he creado y te los voy a colocar como pueda) a una estrategia *pull*

(dime qué necesitas para que la banca te sea útil en tu vida y lo creamos juntos).

- Porque proporciona seguridad a los clientes, que tienen la sensación de que si el banco les trata mal, tendrán un foro donde quejarse por lo que el banco pondrá su mejor esfuerzo en servirles.

3. Porque es la mejor forma de segmentar a tus clientes. Los clientes con intereses comunes ya se han unido en grupos de intereses homogéneos. Esto facilita enormemente la gestión de los clientes.

4. Porque la presencia de la población en Redes Sociales ya es masiva (2014: 2.000 millones; 2017: 2.500 millones) y los clientes ahora esperan encontrarse a su banco en ellas.

5. No sólo porque permite controlar y gestionar mejor las situaciones de conflicto con el cliente y limitar su impacto reputacional sino porque hoy día no hay otra manera de crear y gestionar tu marca.

En la época de la Radio y la TV la comunicación era unidireccional y crear una marca era una mera cuestión de gasto publicitario.

En la época del internet social la comunicación es bidireccional, el cliente tiene la palabra y su opinión es la que crea marca. De nada sirve una gran inversión en publicidad si mis iguales (*peers*) que son en quien yo confío me dicen que esa marca no cumple lo que promete.

6. Porque la tecnología que soporta el concepto de *Social Banking* ya existe, "sólo" es necesario un cambio de mentalidad y encontrar nuevos modelos de negocio e ingresos, como se puede ver en estos ejemplos:

<p>ÁREA DE RIESGOS</p>	<p>Visual DNA</p>	<p>Plataforma que utiliza la psicometría (cuestionarios que miden el conocimiento, habilidades, actitudes y rasgos de personalidad del usuario), para la creación de bases de datos que sirven para alimentar la toma de decisiones de credit scoring.</p> <p>Útil en la bancarización de capas sociales que no tienen acceso al crédito por no tener un historial.</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=PA94VMoLdHo</p>
<p>ÁREA DE INVERSIÓN</p>	<p>Motif Investing</p>	<p>Plataforma online que facilita la inversión en ideas o tendencias (impresión en 3D, biotecnología, productos ecológicos, etc.) generadas por la comunidad conectada. Estas ideas se materializan en carteras de 30 acciones relacionadas con la idea de inversión.</p> <p>JP Morgan y Goldman Sachs han invertido 80 MUSD en la compañía.</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=EYOcUKC3i0k</p>
<p>ÁREA DE ASESORAMIENTO</p>	<p>Unience</p>	<p>Plataforma que permite conectar a inversores individuales para que compartan su visión y puedan disponer de herramientas de información, análisis y seguimiento de sus carteras.</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=LePkq8b0Vil</p>

¿Qué desafíos tiene un banco que quiera hacer *Social Banking*?



¿Va a ser verdaderamente disruptivo el *Social Banking*?

La respuesta es que sí. Realmente estamos ante un *deja vu*, pero que esta vez va ir más lejos.

En las décadas de 1930s y 1950s la aparición, primero de la radio y luego de la televisión, despertaron alarmas en una parte importante de la sociedad ante la amenaza que estos avances en la comunicación social representaban para la moral de la sociedad americana:

"Radio broadcasting is spectacular and amusing but virtually useless. It is difficult to make out a convincing case for the value of listening to the material now served out by the American broadcasters...Is the whole radio excitement to result, then, in nothing but a further debauching [morally corrupting] of the American mind in the direction of still lazier cravings for sensationalism?"

E. E. Free [science editor], "Radio's Real Uses", The Forum, March

Sin embargo la adopción de estos medios acabó siendo masiva y durante décadas sólo los negocios que pudieron financiar campañas publicitarias a través de estos medios se convirtieron en multinacionales.

En la década de los 1990s sucedió algo similar con internet:

"It is no exaggeration to say that the most disgusting, repulsive pornography available is only a few clicks away from any child with a computer"

" World Herald, interview to Senator James J. Exon.

"We don't think parents should just buy computer software, sit their kids in front of it and think they will be taken care of or entertained"

National Parenting Center's Katzner.

...con la gran diferencia de que internet ya no es, como la radio o la televisión, una comunicación unidireccional, sino una plataforma de comunicación bidireccional que, por tanto, permite realizar negocios a dos partes.

La banca es conceptualmente un acto social y la mejor manera de realizarlo es sobre una plataforma de internet, por eso el *social banking* va a ser disruptivo.



CÓMO ES LA FOTO DEL NEGOCIO DE LA BANCA DURANTE LA PRÓXIMA DÉCADA

En los últimos años la banca está asistiendo simultáneamente a un proceso de concentración de entidades y de deconstrucción de su negocio:

Las entidades de banca tradicional están ganando dimensión y presencia internacional mediante procesos de consolidación empresarial cuyo resultado esperado, según el *IBM Institute for Business Value*, es el siguiente:

2005

Bancos Tier 1
Cooperativas de ahorro y préstamo
Banca Mediana
Bancos Locales
Especialistas industriales
Entidades financieras no bancarias



Banca Mediana y Local pierden cuota respecto a los players Tier 1 y otras entidades financieras con propuestas de valor más especializadas.

2015

Bancos Tier 1	Incremento de rentabilidad a través de adquisiciones selectivas y nuevas formas de abordar los mercados mediante ofertas más personalizadas.
Bancos Locales	Incremento de la cuota de mercado aprovechando el conocimiento local y la relación cercana con el consumidor, con una gama mas amplia de productos y servicios
Especialistas industriales	Ampliación de la base de clientes, proporcionando productos y servicios especializados a nichos con alto potencial de crecimiento
Entidades financieras no bancarias	Crecimiento sobre la base actual de clientes con nuevas formas de distribución y productos mas personalizados.

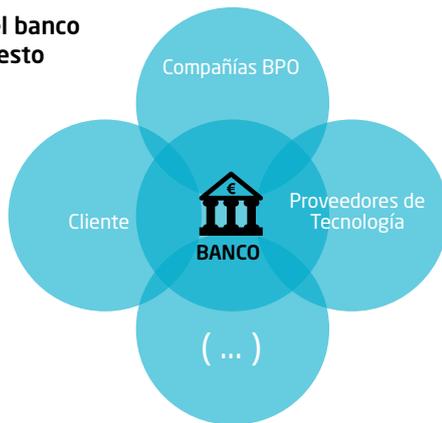


Por otro lado la tecnología está permitiendo despiezar la cadena de valor tradicional de la banca en múltiples piezas con "vida propia" que los NJ están aprovechando para arañar negocio a la banca.

Cadena de Valor de la Banca Tradicional

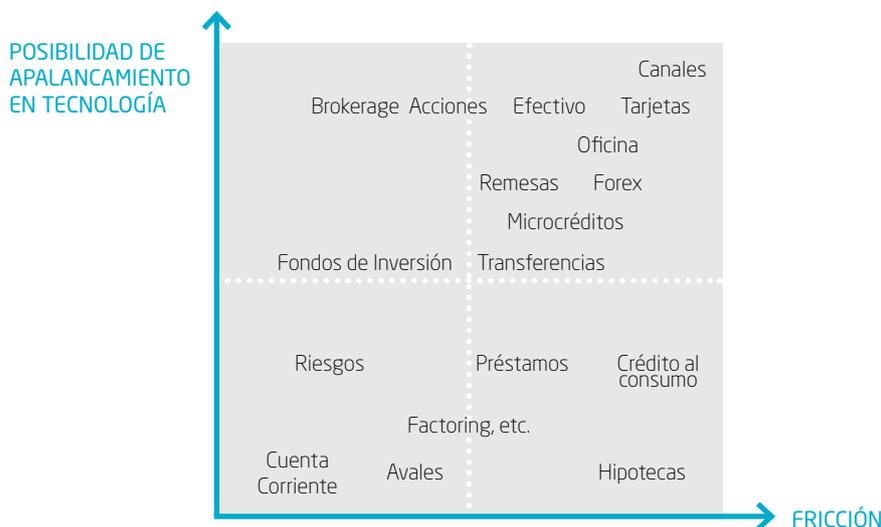


Papel Protagonista del banco tradicional frente al resto de stakeholders



Las piezas de la cadena de valor donde los NJ van a empezar a jugar un papel relevante son aquellas en las que actualmente hay una mayor fricción entre el banco y el cliente y

donde mediante la tecnología pueden ofrecer un producto más conveniente y más barato al cliente:



La evolución que se espera a corto, medio y largo plazo es la siguiente:

		0-3 AÑOS	4-7 AÑOS	8-10 AÑOS
Canales	Móvil / Tablet	Se consolida para consultas. Solo es transaccional en pagos. <i>Social Banking</i> le dan aún mayor impulso.	Plenamente funcional para transacciones via Apps y <i>Social Banking</i> .	Indispensable pues aporta funcionalidad no alcanzable en otros canales (real time, banca contextual, etc.).
	Oficinas	Continúa la progresiva reducción de oficinas. 1er <i>downgrade</i> de un gran banco por su pesada infraestructura física.	La reducción de oficinas se convierte en estrategia declarada pues da "mala imagen".	Oficinas muy focalizadas (Flagship, hubs especializados, etc.).
	ATM & Efectivo	ATMs y Efectivo decrecen al mismo ritmo.	ATMs son un centro de coste cada vez más insostenible. Integración con el móvil.	Se maneja muy poco efectivo y los puntos de extracción de efectivo comienzan a escasear.
	Contacto Remoto	Básicamente telefónico. <i>Call center</i> para resolución de incidencias (reactivo) convive con <i>call center</i> comercial (proactivo).	La voz da paso a la imagen. La telepresencia se empieza a generalizar vía diferentes dispositivos (móvil, tablet y smart TV).	La telepresencia online y offline es vía principal de atención tanto para resolución de incidencias como para asesoramiento comercial.
Productos y Servicios	Pagos	Pago móvil P2P sustituye a tarjetas. Proliferan comparadores y herramientas de gestión de finanzas personales.	La mayoría de los pagos se hacen por móvil y banco y NJ empiezan a enriquecer la experiencia de pago (antes, durante y después).	Desaparece el acto físico de "pasar por caja". Los productos están monitoreados (Rfid, etc.) y se cargan a nuestra cuenta, previa aceptación. Experiencia de pago enriquecida.
	Cloud	Bancos Tier 1 siguen sin funcionar 100% en cloud, aunque comienzan a transformar sus sistemas. Solo NJ y Tier 3.	Grandes proyectos de renovación tecnológica en bancos Tier 1 y 2. Muchos servicios cloud de valor añadido para PyMEs.	Todos los players en el sector de banca funcionan cloud. Externalización de muchas áreas internas via cloud.
	Analytics	Los pilotos empiezan a entrar en producción. Bancos toman consciencia del "tsunami" <i>Social Banking</i> . Muchos fracasos y dinero tirado por la borda.	El cliente acepta que el banco utilice sus datos porque percibe que, ahora sí, resulta en su propio beneficio. Penaliza al banco que no los maneja bien.	Bancos rentabilizan sus datos también para retailers. Los datos de valor añadido son "oro" por lo que se compran y se comercializan a terceros una vez procesados.
	Seguridad	No hay una solución definitiva / universal, por lo que sigue siendo un <i>stopper</i> .	Hay distintas soluciones que resuelven técnicamente el problema por lo que es un tema gestionable.	Se desarrollan nuevos sistemas biométricos muy avanzados y los problemas de seguridad quedan "definitivamente" superados.
Riesgos	Análisis Riesgo	Empiezan a introducirse soluciones de Big Data, aunque sólo como contraste. Grandes proyectos de <i>Risk Data Aggregation</i> .	Big Data es la herramienta principal para las entidades más avanzadas y convive el sistema antiguo. Los préstamos <i>collateral driven</i> pierden fuerza vs. <i>customer driven</i> .	Unos pocos referentes en riesgo inteligente (Bancos y/o NJ) proveen análisis de riesgo en la nube al resto (<i>comoditización</i>).
Captación de Fondos	Fuentes de Financiación Bancaria	Estrechamiento generalizado de márgenes de intermediación. Sólo PayPal y algunas tarjetas prepago drenan pasivo bancario.	Se consolida estrechamiento de márgenes de intermediación. Progresiva desaparición de efectivo. Ganan peso las tarjetas prepago (filosofía de <i>de-banked</i>) en países emergentes y clase media-baja de países avanzados. Más difícil captar pasivo "gratis".	Los bancos pelean por captar pasivo con otras firmas de reconocido prestigio. Financiación bancaria se encarece.

EL FUTURO DE LAS OFICINAS Y LOS ATM COMO CANAL



OFICINAS

Las oficinas se están ya convirtiendo en un canal residual, por los siguientes motivos:

A. Es un canal poco conveniente pues no es real time y tiene unos horarios que limitan la accesibilidad a mi dinero y la inmediatez en el servicio. Conveniencia y precio son siempre los drivers más importante de la disrupción del comportamiento del cliente.

B. Es una interacción face-to-face de bajo valor añadido y que desafía la lógica actual del nativo digital, que muchas veces está más informado que su interlocutor.

La utilidad que hoy día proporciona la oficina bancaria sólo ocurre 2 ó 3 veces al año e incluso han dejado de ser clave en la venta de productos bancarios complejos, pesar de las estadísticas que indican lo contrario ya que:

- No trazan el camino completo de la compra de estos productos, que realmente empieza online (ZMOT).
- El cliente es "forzado" a acercarse a una oficina pues el banco hoy por hoy no está preparado para contratar muchos de estos productos online. También suelen invocarse cuestiones relacionadas con la verificación de identidad del cliente.

Es ilógico pensar que una red de oficinas físicas pueda competir con una red de

móviles, que es la red de distribución más grande, avanzada, capilar, rápida y barata jamás conocida y además es idónea para la distribución de productos bancarios, porque igual que con la música, los libros o las Apps, los productos no son físicos (como un coche o un frigorífico). Las cuestiones relacionadas con la verificación de identidad, verificación de ingresos, etc. hoy día ya se pueden resolver con biométrica o eliminando los silos en los que los bancos están organizados.

Las oficinas proporcionan un confort psicológico a la gente mayor (en decrecimiento) o al cliente low profile (que hay que redirigir), no al cliente joven ni al cliente high profile (que tiene menos tiempo y prefiere internet).

La banca se enfrenta al reto de redimensionar y rediseñar la utilidad de las oficinas. Cada banco tendrá que elegir su mix apropiado: Oficinas Flagship; Oficinas de Asesoramiento e Información; Engagement Hubs (asesoramiento sobre financiación a la educación, consejos financieros, etc.); Oficinas Transaccionales (operativa diaria y manejo de efectivo), etc.

Es decir, no vamos a un concepto branch-less sino less-branch, más rentables y más especializadas.



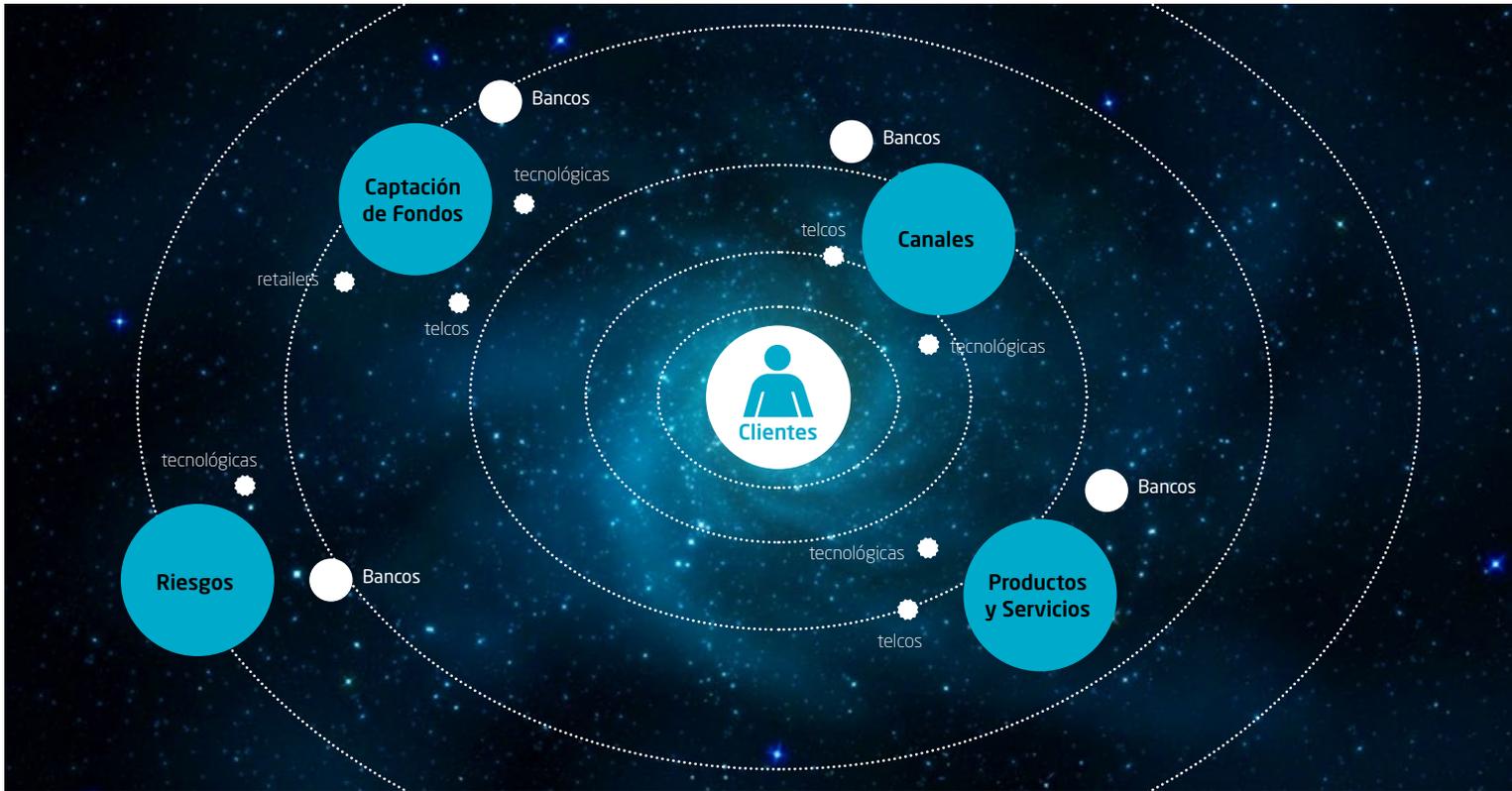
ATM

La existencia del ATM está ligada al dinero físico por lo que seguirán siendo imprescindibles en la medida que éste siga circulando, lo que todavía sucederá durante los próximos 10 años.

Antes de su desaparición es previsible que evolucionen hacia una integración plena con el móvil (autenticación con el móvil, no con la tarjeta - y al final usar la pantalla del móvil del cliente en lugar de la del ATM).

La tecnología está siendo como un neutrón que ha bombardeado y desintegrado el, hasta ahora, indestructible átomo que era la cadena de valor del negocio bancario. Se ha producido un big bang cuyo resultado es un sistema planetario, un ecosistema, donde el “astro

rey” ya no es el banco sino el cliente y el resto de stakeholders orbitan en torno a él para facilitarle una utilidad bancaria sin fricción y que le aporta un gran conveniencia y un buen precio (ahorro):



La banca se encuentra ante un enorme desafío no sólo de rentabilidad sino, según algunos, también de subsistencia. La respuesta debe ser rápida y contundente.

La buena noticia es que esta no es una situación de encrucijada pues el camino que la banca debe seguir creemos que está claro.

La banca tiene muchos profesionales muy cualificados, un gran conocimiento, y una información de incalculable valor. La banca superará este desafío, como ya hizo con otros en el pasado, si es capaz de reinventarse y crear su propio ecosistema de colaboradores especializados para apalancar sus muchas capacidades y virtudes.

Oficinas Centrales

España

Avda. de Bruselas 35
28108 Alcobendas
Madrid (Spain)
T +34 91 480 50 00
F +34 91 480 50 80
indracompany.com

Contacto

Servicios Financieros

Borja Ochoa Gil
bochoag@indra.es

Álvaro de Salas Lasagabaster
adesalas@indra.es

Mario Robredo Núñez
mrobredo@indra.es

Principales Oficinas

Alemania

ESS GmbH Ludwigstr, 47
D-85399 Hallbergmoos
Munich

Argentina

Paraná 1073 C1018ADA
Buenos Aires
Ciudad de Buenos Aires

Australia

Unit 21, 38-46
South Street NSW 2116
Rydalmere - Sydney

Brasil

Rochaverá
Av. Nações Unidas
14.171 4º andar Crystal Tower
Morumbi 04794-000
São Paulo - SP

Chile

Avenida del Valle, 765 -
Pisos 1, 2 y 3 - Ciudad
Empresarial Huechuraba
C85800000
Santiago de Chile

China

803A, Office Building A,
Fortune Plaza, No. 7
100020 China

Colombia

Calle 96 No. 13-11
Bogotá

Estados Unidos

800 Brickell Ave, Suite
1270 33131
Miami Florida

Filipinas

11-12th Floor Tower
1 Rockwell Business
Center

India

5th Floor, WingB IFCI
Tower
110001 India

Italia

Via Milanese, 20 20099
Sesto San Giovanni
Milán

Malasia

Level 3A, IKHLAS Point Tower 11,
Av. 5, Bangsar South,
No 8 Jalan Kerinchi, 59200
Kuala Lumpur

México

Avenida Ejército Nacional
Nº 843-B.
11520 Ciudad de México

Perú

Av. Jorge Basadre n° 233
San Isidro, Lima

Portugal

Estrada do Seminário, 4
2610, Amadora

Reino Unido

Regent Place, 338 Euston
Road (Tercer piso) NW1
3BT - Londres

Sudáfrica

410 Jan Smuts.
Burningside Island, Building 7
2196 Craighall Johannesburg

Turquía

Büyükdere Cad. 127, Astoria
Kempinsky Residence A
Istanbul

Venezuela

Av. Arturo Uslar Pietri,
Torre Metálica, piso 6 Ofic. A y B
Chacao, Caracas



indra