



La carrera hacia el futuro

TTRANSFORMACIÓN DIGITAL

Federico Johanning

EN LA INDUSTRIA FINANCIERA ¿SE INICIÓ LA CARRERA! ¿ESTA SU INSTITUCION EN ELLA?

Los bancos de todo el mundo se están dando cuenta de que el enfoque tradicional de la banca basado en la tradición y el *statu-quo* son una receta condenada a la obsolescencia y que el único camino hacia la supervivencia y el crecimiento, es a través de la transformación digital. Esto significa reorganizar las operaciones, los productos y las personas de manera de aprovechar la velocidad, una dinámica experiencia de usuario (UX) y los datos inteligentes para crear una operación bancaria ágil que brinde una experiencia de usuario comparable a cuando uno ordena un viaje en Uber o realiza una compra en Amazon.com.

En informes, *Banca minorista 2020: El Futuro de la Industria de la Banca Minorista (Retail Banking 2020: The Future of the Retail Banking Industry)*, se afirma: “Los bancos necesitarán estar a la vanguardia de la tecnología y ver que las necesidades de los nuevos clientes y su estilo de vida estén arraigadas en cada oferta. Deben comprender qué es posible, dónde están las últimas innovaciones tecnológicas, qué sistemas pueden ofrecerles y qué se debe buscar”.

“Las empresas tradicionales se enfrentan a un escenario de mayor complejidad y velocidad de cambio”, debido a *“La aparición de nuevas tecnologías y los cambios de hábitos en las personas comienzan a desafiar los paradigmas tradicionales de los negocios. Los escenarios competitivos son cada vez más complejos y desafiantes con nuevos jugadores que pueden aparecer en lugares inesperados. En este sentido, la transformación digital no sólo aparece como un cambio de tecnologías o digitalización de procesos para lograr una mayor eficiencia. Estos son los conceptos básicos”*.

Esta es la realidad: los bancos están en una carrera, les guste o no, para competir por consumidores que se están moviendo muy rápido; y no pueden permitirse seguir haciendo lo mismo que antes y esperar continuar siendo competitivos en la era de Fintech. Para garantizar su éxito en el futuro, los bancos deben transformar su “automóvil” de un vehículo confiable, aunque algo convencional, en un automóvil ágil y de alto rendimiento que pueda moverse, cambiar y adaptarse a fin de operar en un entorno completamente nuevo.

CUATRO FACTORES CLAVES PARA ARMAR UN EQUIPO DE FÓRMULA 1

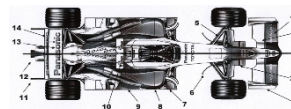
Al igual que en las carreras de Fórmula 1, ser un banco competitivo en la era de Fintech es un esfuerzo que requiere de un equipo. Este equipo involucra a varios miembros que deben operar con una visión y una estrategia clara al mismo tiempo que actúan de manera conjunta para aprovechar el talento de los miembros del grupo y la tecnología con el propósito de maximizar las capacidades de la organización. Así como ningún conductor de un automóvil de carreras es una isla, y el éxito se basa en ensamblar un equipo talentoso que utiliza múltiples componentes y que trabajan de manera conjunta en un entorno de ritmo rápido, de alto riesgo y presión; las instituciones

financieras que buscan competir en la carrera digital deben abordar cuatro aspectos clave en su propio “Equipo de Fórmula 1”.

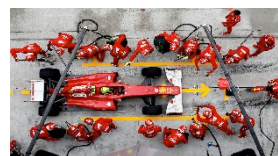
1. Comienza con la cultura y el liderazgo impulsando el cambio - **Los Patrocinadores.**

Ferrari

2. Estos cambios se manifiestan en la transformación de la tecnología que impulsa la institución - **El Automóvil.**



3. Sobre el terreno, los líderes de las líneas de negocios y los equipos de producto se aseguran de que todo funcione sin problemas - **El Equipo de Mecánicos.**



4. Y, finalmente, la transformación debe estar respaldada por una fuerte estrategia organizacional para asegurar el éxito - **El Conductor.**



1. LOS PATROCINADORES: CULTURA Y LIDERAZGO

A fin de que una institución emprenda con éxito una transformación digital para competir en una industria en plena disrupción, la alta dirección debe comprometerse a liderar y apoyar un cambio en la cultura operacional y la estructura organizacional mientras provee la inversión requerida para adquirir los componentes tecnológicos necesarios para competir, no sólo contra otros bancos, sino también contra cooperativas de crédito, empresas de FinTechs y una creciente lista de entidades no bancarias, como PayPal, Square, SoFi y Amazon.

Volviendo a nuestra analogía de las carreras de Fórmula 1, los líderes del banco, incluidos los ejecutivos corporativos y los miembros del directorio, que representan a los “patrocinadores” del automóvil, tienen la tarea de armar el mejor “Equipo de Carreras” que puedan aspirar y luego proporcionarles un espacio para maniobrar mientras toman los pasos necesarios en el proceso de transformación, entendiendo que navegar este cambio está plagado de riesgos e incertidumbre. Deben estar preparados para apoyar una transformación cultural, estratégica y de procesos a un vehículo perfectamente funcional, pero cada vez menos competitivo, a fin de convertir a la institución en un corredor veloz y ágil con una visión clara de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y desafíos. Hoy en día, muchas juntas directivas bancarias aún carecen de miembros que comprendan acabadamente el sector tecnológico y las tendencias y dinámicas que impulsan la disrupción de Fintech en la industria.

Dario Okrent, Director de Innovación Digital en Banco Azteca en México, comenta, “Fintech es una de las formas más claras para que el ecosistema bancario evolucione mucho más rápido y tenga un mayor impacto en los clientes. También es una forma de ofrecer soluciones innovadoras y diferentes”.

Una vez que se establece una cultura ganadora de innovación y se ensambla el equipo de carreras, se debe armar una estrategia comercial y tecnológica coherente que le brinde la mejor oportunidad de competir y ganar. El hecho de que deban lograr esta hazaña difícil y compleja mientras supervisan las operaciones cotidianas de sus negocios altamente regulados; hace que la realidad para los jugadores de la industria sea cada vez más desalentadora.

2. EL AUTOMÓVIL: LOS COMPONENTES DIGITALES Y LAS CAPAS DE TECNOLOGÍA

“Para los bancos a nivel mundial, el 2018 podría ser un año clave para acelerar la transformación en instituciones más estratégicamente enfocadas, tecnológicamente modernas y operativamente ágiles, para que puedan continuar dominando en un ecosistema en rápida evolución”.

“Esta metamorfosis está lejos de ser fácil ya que la mayoría de los bancos tiene que lidiar con múltiples desafíos: regulaciones complejas y divergentes, sistemas heredados, modelos y tecnologías disruptivas, nuevos competidores y, por último, pero no menos importante, una base de clientes a menudo inquieta con expectativas cada vez más altas. Al final, los bancos deben competir no sólo con el funcionamiento del banco, sino también con la transformación del banco para crecer de manera sostenible. Los bancos probablemente no tendrán más opción que equilibrar estos objetivos con las exigencias del día. Y aquellos que puedan lograr este equilibrio podrían ser ampliamente recompensados”.

El nuevo paradigma de transformación en la era de la disrupción de Fintech incluye contemplar e integrar un nuevo conjunto de componentes para la creación de una institución digital competitiva. Originalmente la estrategia dependía de ladrillos y abarcaba la red de sucursales que era de gran importancia; la estrategia ahora se centra en el desarrollo de una plataforma digital omnicanal que sirva a los clientes en cualquier lugar, en cualquier momento y a través de cualquier dispositivo.

Juan Fonseca, Vicepresidente Senior de Tecnología, Innovación y Procesos en Banco GyT Continental, dice: “El 2019 será un año en el que comenzaremos a

ver los resultados de los esfuerzos de colaboración entre los bancos y las fintechs. Esto sólo será el comienzo de una serie de nuevas compañías y servicios que redefinirán la industria en los próximos años”.



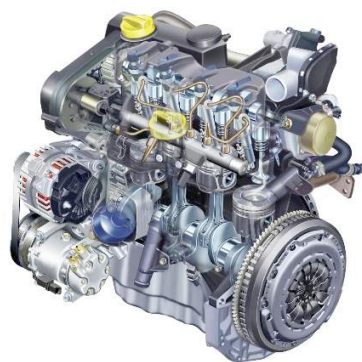
Este proceso comienza por entender los primeros y más básicos componentes tecnológicos y de infraestructura de la transformación digital: el propio Automóvil de Carrera. Es importante tener en cuenta que la creación de las diferentes capas de tecnología ágil para permitir una experiencia y operación bancaria sin interrupciones requerirá que estos componentes se instalen de manera holística. Si no se ensamblan las piezas holísticamente, sería similar a instalar un motor de carrera en un auto standard sin actualizar su transmisión y otros componentes relevantes. El resultado final será un automóvil que no sólo no vaya tan rápido como el motor, sino que no se pueda mover

porque sus sistemas están embotellados con componentes incompatibles. Los siguientes son componentes básicos que considero que constituyen los elementos iniciales de un esfuerzo de transformación:

- A. Onboarding Digital: Apertura de Cuentas y Préstamos Automatizados
- B. Análisis de Datos y Marketing Digital
- C. Automatización de los Requisitos Regulatorios y de Cumplimiento (RegTech)
- D. Infraestructura Basada en la Nube para la Gestión y el Almacenamiento de Documentos
- E. Una Excelente Experiencia de Usuario y Fácil de Usar (CX)

A. El Motor - Onboarding Digital

Una de las primeras áreas que los bancos deben revisar en su carrera de transformación digital son los procesos para abrir nuevas cuentas o para otorgar préstamos. Los bancos deben ser receptivos a las demandas de los consumidores para un acceso más rápido y fácil a sus cuentas bancarias, productos y servicios evitando la generación de documentos y papeles que tengan que pasar por distintos departamentos y personas. Si bien la adopción de los canales digitales está creciendo y



acelerándose a un ritmo fuerte, la mayoría de las ventas del banco aún ocurren en la sucursal con un empleado del banco que ayuda al cliente a navegar por una multitud de formularios en papel, creando un proceso lento e ineficiente. Jugadores de Fintech como neobanks, empresas que brindan préstamos alternativos, proveedores de manejo de finanzas personales y otros han intervenido para satisfacer las demandas de los consumidores al proporcionarles experiencias rápidas, fluidas y fáciles en esta parte fundamental del negocio bancario.

Mientras que los bancos a menudo tardan días o incluso semanas en abrir una cuenta o efectuar un proceso y aprobar un préstamo, procesos que dejan largos rastros de papel, las compañías de Fintech lo hacen en línea en cuestión de minutos. Estas compañías, aprovechan las nuevas fuentes de datos para fortalecer el *underwriting* y para hacer el proceso más rápido. La ironía de este paradigma competitivo es que los bancos pueden ofrecer mejores tasas, ya que su costo de capital es mucho más bajo que el de las Fintech no bancarias, pero terminan perdiendo el negocio porque los clientes prefieren pagar más si obtienen el tipo de servicio que desean, de la manera cómo lo quieren y cuándo lo quieren. Los bancos no pueden permitirse continuar perdiendo clientes existentes con estas FinTechs; aún más importante, no pueden darse el lujo de perder clientes potenciales, especialmente los Millennials y Generation Z, nativos digitales que sólo conocen y aceptan la experiencia digital en los productos y servicios que compran.

La buena noticia es que cada vez más bancos entienden esto y están explorando opciones de construir vs. comprar para ofrecer soluciones de apertura de cuentas en línea y préstamos, que han sido una de las áreas más activas de inversión en el espacio de fintech. El aceptar y buscar soluciones digitales de apertura de cuenta y préstamos, permite a los bancos no sólo retener clientes existentes, sino también competir por clientes nuevos mientras disfrutan de los beneficios del círculo virtuoso que se genera al optimizar su operación, reducir costos y, finalmente, obtener nuevas oportunidades al abrir nuevas líneas de negocios.

B. La Transmisión: Análisis de Datos y Marketing Digital

Una vez que el Banco tiene la posibilidad de que el usuario se convierta en cliente de manera totalmente digital, el banco teóricamente tiene la posibilidad de acelerar la apertura de cuentas y el procesamiento de préstamos. Sin embargo, sólo porque los bancos lo construyan, no significa que los clientes vendrán mágicamente. Como se señaló anteriormente, este nuevo motor de *onboarding* digital necesitará una nueva transmisión para hacerlo funcionar. Aquí es donde la capacidad de análisis de datos y marketing digital deberán utilizarse para identificar y atraer a nuevos clientes. Esto requiere alejarse de las opciones de marketing tradicionales, como la publicidad impresa, hacia el desarrollo de capacidades de marketing digital más efectivas y dinámicas que permitan una oferta al cliente personalizada y a la medida. Uno de los recursos más valiosos, y en su mayoría sin explotar, que los bancos tienen a su disposición son los datos que han acumulado en sus servidores.



Aprovechar este recurso de manera efectiva puede proporcionar a los bancos una gran cantidad y calidad de información sobre las necesidades de los clientes existentes, lo que permite la venta adicional de productos y servicios, al tiempo que brinda información sobre lo que los nuevos potenciales clientes pueden desear y necesitar.

Este nuevo enfoque de marketing digital impulsado y basado en datos es imprescindible y fundamental para que los bancos compitan en la era digital. Desafortunadamente, como señala la directora de marketing de Stellar Strategic Group, LLC en su artículo, Future Insights: 2018 Predicciones de mercadotecnia para la industria bancaria,

“ . . . todavía vemos muchas de esas instituciones detrás de la curva cuando se trata de su presencia en línea, publicidad digital y marketing en redes sociales“ ; continúa enfatizando que las instituciones financieras comunitarias pueden competir contra los grandes bancos y otras instituciones no bancarias simplemente “siendo más inteligentes en sus mercados locales cuando se trata de publicidad digital”.

La clave para un marketing más inteligente será el uso de los datos que sustentan este conocimiento. Los bancos deben encontrar la manera de aprovechar las enormes cantidades de datos que tienen a su alcance en medio de las complejidades de extraerlos que provienen de la infraestructura heredada.

Sin embargo, el marketing digital ágil junto con estrategias de gestión de datos mejoradas puede abrir oportunidades como la segmentación de clientes y el análisis inteligente de campañas.

C. La Suspensión: La Automatización de los Requisitos Regulatorios y de Cumplimiento

De modo que tiene el motor y la transmisión listos y sincronizados. ¿Pero qué hay de la suspensión (RegTech)? Así como un auto de carrera debe tener una suspensión fuerte y dinámica que mantenga al vehículo alineado y fluyendo en la carretera, también deben los bancos tener un proceso regulatorio y de cumplimiento que mantenga a la institución alineada con los requisitos de su mercado. La realidad regulatoria de la industria es tal, que cada cuenta y préstamo debe ser revisado, aprobado y monitoreado para verificar que cumpla con las normas. Dado que la mayoría de los bancos tienen funcionarios en el área de cumplimiento que realizan estas revisiones, aumentar el número de préstamos requerirá una mayor inversión en recursos humanos o ralentizará el proceso, lo cuales frustran los objetivos de velocidad y eficiencia del esfuerzo de transformación que se está haciendo y que constituye el objetivo final.



Aquí es donde entra en juego la floreciente industria RegTech. CB Insights define RegTech como:

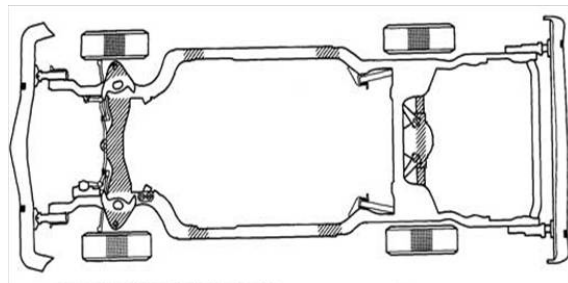
“Cualquier tecnología y / o software creado para abordar los desafíos normativos y ayudar a las empresas a comprender los requisitos reglamentarios y mantenerse en conformidad. La tecnología abarca desde software para automatizar el flujo de trabajo hasta tecnología avanzada como el aprendizaje automático, el procesamiento del lenguaje natural (NLP por sus siglas en inglés) y blockchain para reemplazar antiguas políticas y procedimientos”.

Con el rápido avance de la tecnología, las soluciones RegTech se han convertido en un requisito para una transformación exitosa. Gestionar un entorno regulatorio complejo y cambiante es uno de los mayores puntos de desafío para la banca. A medida que aumente la adopción de soluciones digitales para la apertura de cuentas de manera digital, otorgamiento de préstamos y marketing, los procesos regulatorios del banco se verán sometidos a prueba hasta el límite, creando un cuello de botella potencialmente paralizante o, lo que es peor, una disminución en sus estándares. Sin embargo, los avances que se ven en el espacio de RegTech auguran un futuro muy prometedor para abordar este requisito existencial de una manera rápida y eficiente.

El Instituto de Desempeño Financiero (*The Institute of Financial Performance*), por ejemplo, ha escrito en su informe, RegTech en Servicios Financieros: Soluciones para Cumplimiento e Informes (*RegTech in Financial Services: Solutions for Compliance and Reporting*), que la aplicación de RegTech “podría brindar una contribución importante para aumentar la rentabilidad y eficiencia de las instituciones financieras, mientras mejora su cumplimiento efectivo con regulaciones financieras. “Sin embargo, según CB Insights, menos del 17 por ciento de las empresas encuestadas implementaron una solución RegTech, una estadística que sin dudas cambiará a medida que los bancos se transformen para competir en la cada vez más veloz carrera digital.

D. El Chasis: Infraestructura basada en la Nube para la Gestión y el Almacenamiento de Documentos

Así como un auto común se transforma mediante el agregado de componentes de carrera, pronto se hace evidente que el chasis debe aumentarse para aligerar su peso y fortalecer su capacidad. Los bancos que implementen los componentes descritos anteriormente en su proceso de transformación, rápidamente se darán cuenta de la necesidad de aligerar y fortalecer su infraestructura. Si bien las soluciones de gestión y almacenamiento de documentos basados en la nube han demostrado ser un gran ecualizador en la carrera tecnológica, los bancos han sido lentos en adoptarla. Las razones varían desde la incertidumbre regulatoria hasta la falta de conocimiento sobre qué y cómo integrarlo. Incluso hoy, los bancos dudan en moverse a la nube. Concluye Netwrix, una empresa de seguridad de datos, en su Informe de Seguridad en la Nube 2018 (*2018 Cloud Security Report*): “Cuando se trata de la migración completa de la infraestructura de TI a la nube, un asombroso 31% de los participantes afirmaron estar listos para hacerlo en los próximos cinco años, mientras que otro 6% de los profesionales de TI ya lo han hecho. El resto (63%) son cautelosos, están inseguros o definitivamente no están listos para la gran jugada.” Los bancos no pueden esperar otros cinco años. Por el contrario, deben darse cuenta de que las soluciones en la nube para la administración y el almacenamiento de datos pueden ofrecer escalabilidad, capacidad de administración y ahorro de costos; el aprovechamiento de nuevas oportunidades para generar ingresos; y la seguridad de los datos.



E. La Consola / El Panel: Una Excelente Experiencia de Usuario y Fácil de Usar (CX)

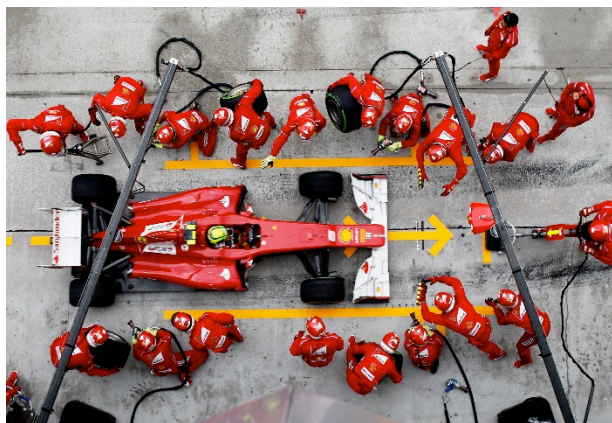
El componente final en la transformación de un banco en un auto de carrera competitivo es el conjunto de medidores esenciales para monitorear el rendimiento general y que permiten a su conductor administrar de manera eficiente a su vehículo. En esta analogía, estos medidores representan la experiencia del cliente (CX) - la indispensable interacción del cliente con el banco y sus servicios financieros. Esto requiere, ante todo, la transición a un enfoque centrado en el cliente. Solo entendiendo las necesidades y las demandas de los potenciales clientes, los bancos podrán tomar las decisiones correctas sobre qué ofrecer y cómo ofrecerlo. Añade el presidente y fundador del informe Financial and Insurance Index (ACSI) de American Customer Satisfaction Index, “En cuanto al futuro de la banca, las instituciones que alifien mejor la tecnología con las necesidades de los clientes serán las grandes ganadoras; aquellas que no lo hagan, enfrentarán amenazas existenciales”.

Boston Financial Group, en su informe titulado “Centricidad del cliente en banca minorista” (*Customer Centricity in Retail Banking*), define la centralidad del cliente como “una forma de banca basada en la confianza y la equidad que utiliza el conocimiento de los clientes para satisfacer sus necesidades y lograr relaciones sostenibles, valiosas y de largo plazo”. “Aunque este parece ser el enfoque obvio, muchos bancos todavía se adhieren primero al concepto de lanzar servicios, luego esperan que los clientes los usen; en lugar de escuchar y estudiar a los clientes y luego desarrollar los servicios que desean, y que muchas veces incluso demandan. Juan Fonseca también comentó que “2019 será un año en el que comenzaremos a ver los resultados de los esfuerzos de colaboración entre los bancos y las fintechs. Esto sólo será el comienzo de una serie de nuevas compañías y servicios que redefinirán la industria en los próximos años”.

Crear un enfoque y estrategia centrada en el cliente que mejore la experiencia de los usuarios es uno de los objetivos más críticos que los bancos deberán alcanzar para no sólo atraer a los futuros clientes Millennial y Generation Z, sino también para mantener a los existentes.

3. EL EQUIPO DE MECÁNICOS: EL EQUIPO DE TRANSFORMACIÓN

Un piloto de carreras exitoso con un gran automóvil no es nada sin un equipo de mecánicos inteligentes, rápidos y eficientes. Del mismo modo, las instituciones deberán conseguir y atraer al personal adecuado para orientar los esfuerzos de transformación digital. Debido a que las plataformas bancarias son sistemas complejos, la gestión de la integración de nuevas tecnologías y procesos de negocios innovadores es uno de los mayores obstáculos que los bancos enfrentarán en sus esfuerzos de transformación. Sin el equipo adecuado, las mejores ideas y tecnologías simplemente se quedarán de brazos cruzados en un estante y no serán de utilidad alguna para la organización.



A medida que la industria bancaria se prepara para una transformación constante y en rápida expansión hacia la era digital, todos necesitarán formar parte del equipo. Mary Beth Sullivan, socia gerente de Capital Performance Group, capta el panorama con este comentario: “El 2018 verá un cambio radical en la forma en que las instituciones financieras tradicionales abordan la transformación digital. La gestión digital, al igual que la gestión de riesgos en los últimos años, se convertirá en un trabajo de todos. Esto lanzará una ola de transformación, especialmente en la banca tradicional”.

4. EL CONDUCTOR: ESTABLECIENDO UNA PROPUESTA DE VALOR

Una vez que su conductor recién transformado está listo, la siguiente pieza crucial es garantizar que tenga una estrategia clara sobre a dónde ir y cómo usar efectivamente el automóvil recién transformado para mejorar sus puntos fuertes y minimizar sus debilidades. La definición de un modelo de negocios ganador y la estrategia es la culminación de un esfuerzo de transformación a largo plazo donde una variedad de personas, procesos y tecnologías se han unido para competir en una carrera muy rápida. Del mismo modo que



cada circuito de carreras requiere un enfoque diferente, asimismo lo requieren los bancos. Cada institución debe tener claro dónde está su fuerte y dónde sus debilidades y buscar formas de canalizar sus esfuerzos a los lugares correctos. Creemos que el éxito significa elegir un carril que esté alineado con sus fortalezas y ofrezca la mejor oportunidad para ganar. Ese carril es su nicho

de mercado. Ninguna institución puede ser todo para sus clientes y, en esta carrera, los bancos deben construir su estrategia alrededor de las áreas de negocio donde sobresalen. Del mismo modo que algunos automóviles están diseñados para acelerar rápidamente y otros para alcanzar máxima velocidad, también deben los bancos entender cuál es su propuesta de valor central.

El Camino Adelante

La industria bancaria está diseñada para ser segura y estable, sin embargo, esto se ha visto trasladado a ser lenta para cambiar. A medida que la tecnología se ha acelerado tanto en velocidad como en alcance, los bancos tienen el desafío de satisfacer las demandas emergentes de una industria en plena disrupción.

La realidad que debe aceptarse es que el ritmo del cambio y la disrupción seguirán ganando velocidad a medida que un número cada vez mayor de nuevas empresas de FinTech introduzcan nuevas tecnologías y los principales proveedores de la industria bancaria incorporen la innovación de FinTech en sus productos y servicios. Ya sea que se llame estancamiento o atascamiento en la pista, los bancos no pueden permitirse el lujo de sentarse y observar cómo el modelo de negocios y la innovación tecnológica mueven a las instituciones financieras más progresivas adelante. Los bancos deben estar dispuestos a sufrir drásticas transformaciones culturales que posicionen y atraigan a las personas adecuadas e invertir en las últimas soluciones para atender las necesidades siempre cambiantes de sus clientes a fin de seguir siendo competitivos. Es importante señalar que llevar a cabo las recomendaciones en este documento es sólo un comienzo y requerirá mucha más inversión de tiempo y recursos en un proceso en constante evolución. Sin embargo, mientras la carrera continúa, en **SYSDE** estamos seguros de ser un socio estratégico en todas las etapas que se necesitan pasar en pos de la innovación y transformación de su banco.

