



Diseñar un banco digital sostenible

Aprender de los pioneros digitales

En una época de cambio sin precedentes, la tecnología ofrece a los clientes de la banca un acceso a la información mayor que nunca. A partir de este avance revolucionario, ha surgido un nuevo tipo de clientes más inteligentes y más exigentes. En conjunto, los nuevos actores de las finanzas se mueven con rapidez para ofrecer nuevos servicios digitales atractivos. Al igual que con cualquier cambio importante provocado por el avance de la tecnología, hay quienes son ganadores claros y quienes no logran adaptarse. Los bancos que adoptan la digitalización tienen la oportunidad de generar nuevo valor de negocio y conectar mejor con sus clientes.

El aumento de nuevos participantes que se suben al tren de la digitalización

Tradicionalmente la banca ha sido un sector conservador con unas barreras relativamente altas que superar para poder entrar debido a las normativas que restringen el acceso a la competencia no bancaria. Las nuevas tecnologías digitales –impulsadas por el entorno cloud, móvil, social y la analítica– tienen barreras mucho más bajas. En muchos países los organismos reguladores también han suavizado las normativas con el fin de incentivar mejoras en el sector bancario. Como resultado de ello, muchas nuevas empresas de servicios financieros totalmente digitales, sin el estorbo de los sistemas antiguos menos ágiles, buscan clientes de forma agresiva ocupándose de sus necesidades de formas nuevas y distintivas. Por ejemplo, el gigante de internet chino Tencent creó WeBank con la esperanza de aprovechar su amplia base de usuarios de servicios de microblogging y chat de igual a igual. Los líderes del comercio electrónico –como Tesco en Europa, Rakuten en Asia-Pacífico y Walmart en los Estados Unidos– también han entrado en el sector bancario. Globalmente, empresarios e incluso bancos tradicionales están creando bancos o neobancos solo digitales. BankMobile, Number26, Atom,



ZenBanx y NuBank son solo algunos de los nombres que aparecen en las noticias económicas recientes. Estos neobancos tienen algo en común: la tecnología digital está en el núcleo de su propuesta de valor.

Un vistazo al panorama de la banca digital

Observamos características interesantes tanto en los bancos digitales de nueva creación como en los más establecidos. Pueden dividirse en cuatro modelos, tal como se muestra en la imagen 1:

- **Modelo A, una marca de banco digital:** Para muchos bancos establecidos y de pleno servicio resulta difícil atraer a la generación del milenio. Con el temor de alejar a los clientes existentes, no quieren modificar su branding actual. Crear una nueva marca con una propuesta de valor única y productos diseñados para atraer a los segmentos de clientes objetivo es una estrategia más segura. Estas marcas digitales pueden comercializarse como un nuevo banco, pero normalmente aprovechan infraestructuras de sus bancos matrices siempre que es posible. Ejemplos: FRANK de OCBC en Singapur y LKXA de CaixaBank en España.
- **Modelo B, un canal bancario digital:** Muchos empresarios y banqueros con visión de futuro ven las lagunas que hay entre la experiencia que exigen los consumidores y la experiencia que ofrecen los bancos tradicionales como prometedoras oportunidades de negocio. A diferencia de los bancos digitales del modelo A, los esfuerzos digitales de las organizaciones del modelo B se basan en la creencia de que una experiencia del usuario superior debe ir más allá del branding y puede conseguirse proporcionando nuevas aplicaciones móviles y online que se centren en la experiencia del usuario. En el back-end, en lugar de crear un banco desde cero que pueda verse afectado por la sobrecarga que implica un banco regulado, estas empresas a menudo revenden los productos de un banco real y deben redepositar los fondos de los clientes en cuentas aseguradas de un banco real. Ejemplos: Simple y Moven en los Estados Unidos.
- **Modelo C, una filial bancaria digital:** Muchos innovadores bancarios intentan crear no solo experiencias digitales diferenciadas para el usuario, sino también un auténtico modelo de negocio integral. Pueden encontrar que la organización existente o bien no puede desarrollar un pensamiento creativo o bien se resiste al cambio. Los bancos más grandes también pueden encontrarse con que sus sistemas bancarios existentes son demasiado rígidos y aislados para impulsar un banco digital. En ese caso se crea una organización aparte y se establece como nuevo banco digital. Además de los canales digitales totalmente nuevos, los bancos digitales del modelo C también se basan en unos sistemas de back-end modulares y más ágiles para proporcionar a los clientes una experiencia integral racionalizada. Los nuevos sistemas de back-end también permiten a estos bancos digitales innovar en cuanto a producto. Ejemplo: Hello Bank de BNP Paribas.
- **Modelo D, un banco nativo digital:** Se trata de bancos totalmente desarrollados que crean sus propuestas de valor centrales alrededor de las tecnologías digitales. La banca nativa digital no implica necesariamente una banca sin oficinas. Sin embargo, se espera que los clientes de estos bancos interactúen con el banco principalmente a través de los canales digitales. Algunos bancos nativos digitales carecen por completo de oficinas, mientras que otros prefieren complementar los canales digitales con interacciones en persona, bien en centros financieros o bien en cafeterías o a través de videochat mediante dispositivos móviles. Ejemplos: Fidor Bank de Alemania y Tangerine de Canadá.

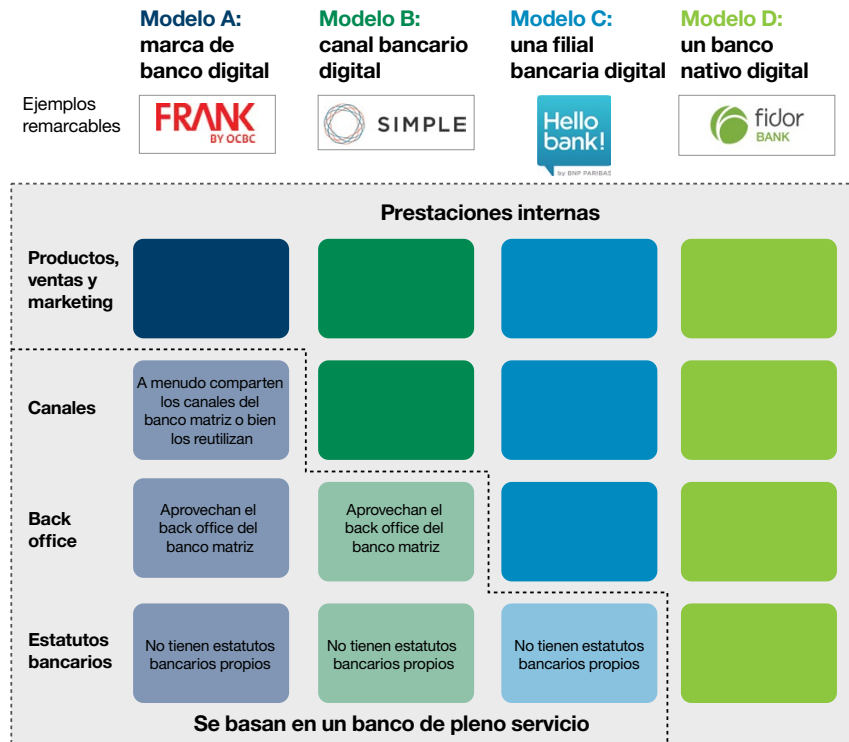


Imagen 1. Modelos de banco digital.

Lecciones aprendidas de los pioneros digitales

Una mirada más profunda a las finanzas de algunos de estos nuevos participantes muestra diversas lecciones importantes. El modelo de negocio de la banca digital ha demostrado que las economías de escala son actualmente el único factor para el éxito más importante. Los nuevos participantes que han logrado tener magnitud suelen ser filiales de bancos tradicionales, muchos de ellos del modelo C, como ING Direct y First Direct de HSBC. Un negocio bancario de éxito necesita magnitud, no solo para reducir el coste operativo, sino también para crear confianza para lograr clientes. No muchos clientes confiarán los ahorros de su vida a una empresa desconocida de Internet. Este

es el motivo por el que resulta mucho más fácil crecer a una filial digital de un banco tradicional. Al carecer de una marca ya conocida y del alcance de un banco matriz fuerte, la mayoría de los bancos digitales gestionados independientemente luchan por la adquisición de clientes.

El segundo factor de éxito más importante es la capacidad de diseñar la experiencia adecuada para los clientes objetivo. No son pocos los bancos directos –algunos fundados por emprendedores y otros respaldados por bancos tradicionales grandes– que han fracasado en su lanzamiento debido a una baja adopción de clientes.

Por último, el tercer factor de éxito es la capacidad de obtener beneficios trasladando el éxito inicial en productos de depósito básicos a productos más complejos e ingresos basados en cuotas. Los productos de hipoteca, inversión y gestión del patrimonio suelen ser muy rentables, pero al mismo tiempo pueden resultar difíciles de vender sin interacciones en persona. Los clientes adquieren estos productos con poca frecuencia; por tanto, la conveniencia digital es menos importante que la confianza personal. El gigante de la banca directa ING Direct USA tenía una ratio de créditos sobre depósitos de aproximadamente el 47% antes de ser adquirido por Capital One en 2012.¹ A pesar del éxito de Tangerine Bank en Canadá, su ratio de créditos sobre depósitos es de solo el 20%.² A pesar del revuelo, Zuno Bank, en su lucha por abrirse camino en Europa, según se dice solo pudo prestar el 7% de sus depósitos.³ En su informe de auditoría acerca del fracaso de NetBank en 2008, el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos concluyó que Internet era un medio útil para aumentar el efectivo para NetBank, que obtuvo un gran número de depósitos dado los altos tipos de interés que ofrecía. Sin embargo, NetBank no pudo generar préstamos y otros activos productivos a través de Internet.⁴

Tras examinar el auge, la caída, el crecimiento y la lucha de los bancos digitales, creemos que los bancos tradicionales, por su entidad, todavía tienen una ventaja ligera sobre los recién llegados al ámbito de la banca digital, principalmente debido a su magnitud, marca, reputación y red de oficinas. Sin embargo, la magnitud y la inercia corporativa resultante también podrían implicar la incapacidad para innovar y un mayor tiempo para responder a las tecnologías problemáticas. Los banqueros deben permanecer en alerta máxima. La historia nos ha enseñado que solo hace falta un elemento de alteración para revolucionar todo un sector, como en el caso de la empresa de comercio electrónico Amazon, que sin ayuda de nadie desbancó a diversos minoristas que en otro tiempo habían sido fuertes. La última generación de banqueros digitales aprenden y también se adaptan. Por ejemplo, el banco completamente digital de reciente lanzamiento Bank Mobile proporcionará a cada cliente acceso en vivo a un banquero personal y a un asesor financiero. Fidor Bank en Alemania ha creado una base de clientes leales a partir de su comunidad social y ya resulta rentable tras solo cinco años de existencia.

Definir el auténtico banco digital

Un banco digital no se define por el número de sucursales, aplicaciones o la experiencia del usuario. Poner en marcha una nueva aplicación móvil no convierte necesariamente a un banco tradicional en un banco digital. Ni tampoco cerrar algunas sucursales o incluso todas. Un banco auténticamente digital se basa en la propuesta de valor de que la mayoría de los productos y servicios se prestan de forma digital. Sus clientes esperan utilizar canales digitales para sus actividades bancarias del día a día. La infraestructura del banco digital está optimizada para interacciones digitales en tiempo real y su cultura adopta el rápido cambio de las tecnologías digitales.

Diseñar un banco digital sostenible

Un auténtico modelo de negocio de banco digital sostenible implica que el banco optimice sus interacciones con el cliente, sus productos, sus procesos y sus datos alrededor de tecnologías digitales. Los bancos digitales de éxito son atractivos en el front-end y también eficientes digitalmente en el back-end. Utilizan tecnologías digitales y móviles para reducir los costes de servicio y al mismo tiempo estas tecnologías también se utilizan para mejorar servicios de elevada proximidad.

Por ejemplo, la multinacional ING Direct cuenta con cafeterías, de modo que el banco puede alcanzar una audiencia más amplia. De forma parecida, la multipremiada USAA no dispone de oficinas para las transacciones rutinarias, pero ofrece a los clientes asesoramiento bancario en sus centros financieros. Live Oak Bank, entidad crediticia para pequeñas empresas con un rápido crecimiento, optó por el modelo sin oficinas, pero cuenta con jets privados para que sus empleados puedan reunirse personalmente con los clientes antes de cerrar un préstamo. Hello Bank ofrece múltiples formas de que un cliente se ponga en contacto con el banco, incluyendo chat de texto mediante móvil en tiempo real. El mismo cliente al que le gusta pagar las facturas con el teléfono móvil puede insistir en tener asesoramiento de una persona real cuando surge un problema. La comodidad es importante para las transacciones rutinarias, pero no lo es tanto para decisiones financieras más complejas. Los canales digitales son ideales para algunas actividades, mientras que para otras resultan necesarias las interacciones en persona. Los bancos deben sobresalir en ambos, proporcionando la comodidad de los canales digitales cuando dicha comodidad es necesaria e interactuando estrechamente con los clientes cuando se valora más un toque personal.

12 formas en que los bancos pueden superar las expectativas de los clientes

Los clientes quieren que su banco les ofrezca una gran experiencia, pero ¿qué hace que una experiencia sea buena? No se trata de una mejor cuenta corriente, sino de la forma en que los bancos captan a sus clientes. La interacción entre el banco y el cliente es el producto. Los clientes quieren que su banco:

- 1) **'Me encuentre'**. Los clientes quieren que se les encuentre no según una demografía amplia, sino basándose en características muy específicas. Utilice la visualización y la analítica para descubrir nuevos segmentos de clientes.
 - 2) **'Me pregunte'**. Los clientes quieren que se les pregunte sobre productos financieros y recibir sugerencias sobre servicios. Consúlteles acerca de productos, servicios y cuestiones sociales.
 - 3) **'Me asesore'**. Los clientes quieren que su banco les proporcione asesoramiento de acuerdo con los datos de transacciones, los datos sociales y todas las distintas informaciones que han dado a su banco. Aporte experiencia a todas las interacciones de los clientes consolidando los datos.
 - 4) **'Me conozca mejor'**. Los clientes quieren sentirse como si sus bancos tuvieran una visión de 360 grados de su relación con la entidad. Aporte nuevos servicios sobre la base de la comprensión de sus deseos y sus necesidades.
 - 5) **'Se quede conmigo'**. Los clientes quieren una relación con su banco que se ocupe de ellos y de sus familias durante toda su vida. Conecte los clientes y los hogares utilizando datos y conocimientos.
 - 6) **'Me sorprenda'**. Los clientes quieren que su entidad financiera muestre interés, les enseñe a utilizar sus canales preferidos y les deleite con servicios especiales. Sorprenda a sus clientes con servicios inesperados.
 - 7) **'Me compare'**. Los clientes quieren datos comparativos. ¿Quién compra qué en su categoría de cliente y qué deberían pensar sobre ello? Proporcione analítica entre iguales en canales virtuales.
 - 8) **'Negocie conmigo'**. Los clientes darán información al banco si el banco les da algo a cambio. Los minoristas lo hacen; los bancos también pueden hacerlo. Ofrezca mejores productos y valor a cambio de que los clientes compartan datos, la ubicación e incluso nuevas ideas.
 - 9) **'Me instruya'**. Los clientes quieren entender las cosas y esperan que el banco utilice los canales móviles para instruirles. Ofrezca instrucciones digitales en línea y consejos financieros.
 - 10) **'Me alerte'**. Los clientes esperan que su banco sepa qué es lo que está pasando en el mundo y, si algo cambia en el mercado, que les dé información que sea de ayuda. Utilice la analítica predictiva en tiempo real y la comunicación personalizada con el cliente.
 - 11) **'Me deje escoger'**. Los clientes quieren múltiples elecciones en pagos, inversiones, servicios, canales y cómo el banco los trata. Ofrezcales opciones en lugar de prerequisites y hojas de ruta en lugar de casillas de verificación.
 - 12) **'Me proteja'**. Los clientes quieren sentir que la seguridad y la protección que les ofrece el banco no son dolorosas o irritantes. Proporcione una seguridad multifactor que proteja en lugar de castigar.
-

Diseñar un banco digital requiere la optimización de las cinco áreas siguientes:

Interacciones optimizadas digitalmente

Los canales digitales son el medio donde los clientes realizan la mayoría de sus transacciones financieras básicas, y deberían colocarse en el centro de la estrategia de distribución de todos los bancos. Cuando se valora la comodidad, los bancos deberían proporcionar servicios de alta seguridad a través de canales digitales. Cuando un toque personal resulta más eficaz, los bancos también pueden utilizar tecnologías digitales para ayudar en las interacciones. Por ejemplo, los bancos líderes hoy en día se diferencian los unos de los otros por ofrecer a los clientes la capacidad de comunicarse con sus banqueros o ponerse en contacto con agentes mediante videochat en los propios dispositivos de los clientes. La combinación de la comodidad digital y el toque personal es lo que diferencia estos bancos líderes.

Productos optimizados digitalmente

Los productos de un banco digital deberían diseñarse de forma que puedan ser adquiridos y prestados en canales digitales, lo que suele ser muchísimo más sencillo que en el caso de los productos similares que ofrecen los bancos tradicionales. La clave para diseñar grandes productos es pensar como un minorista. Los bancos deben examinar el ciclo de vida de sus productos y plantearse preguntas como estas:

- ¿Cómo pueden los clientes llegar a conocer el producto?
- ¿Dónde se informan los clientes?
- ¿Es posible adquirir los productos digitalmente?
- ¿Los servicios de postventa se pueden realizar digitalmente?
- ¿Cómo pueden resolverse los problemas y las dudas?

Procesos optimizados digitalmente

Los elevados costes operativos contribuyeron al fracaso de Netbank, banco únicamente digital pionero. A pesar de los front-ends digitales, muchos de los procesos todavía se gestionaban manualmente en un segundo plano. La experiencia del cliente se vio afectada por la incoherencia y la fragmentación, ya que los procesos de negocio tardaban demasiado, eran propensos a errores y les faltaba transparencia. Porque los bancos necesitan una visión integral del recorrido del cliente más allá de las interacciones digitales, deberían invertir en digitalizar los procesos que respalden ese recorrido. Los bancos pueden empezar digitalizando las firmas de usuario y los formularios para lograr un entorno sin papeles. En el back-end, los bancos líderes consolidan y racionalizan los procesos de negocio en un sistema empresarial de gestión de procesos de negocio y finalmente logran el procesamiento directo. Entonces los bancos pueden crear incluso más valor de negocio integrándose con socios del ecosistema, incluyendo agencias inmobiliarias, empresas de contabilidad y notarías.

Conocimientos optimizados digitalmente

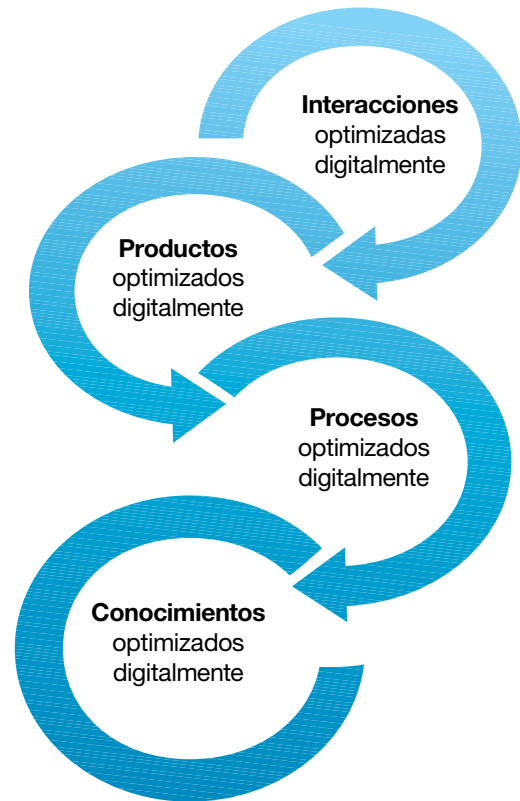
El contacto directo y un apretón de manos todavía son la forma más eficaz de profundizar en la relación con el cliente, pero no todos los bancos pueden permitirse ofrecer ese nivel de toque personal a todos los segmentos de clientes. A través del conocimiento de los clientes, los bancos pueden resultar personales y próximos incluso sin la cara interacción personal. Los clientes valoran los servicios personalizados que se ajustan a sus necesidades porque quieren que su banco 'me conozca mejor'. Los bancos necesitan desarrollar la capacidad de detectar las demandas cada vez más eclécticas de sus clientes y los patrones no predecibles de comportamiento bancario y responder a ello con rapidez. Con la capacidad de utilizar conocimiento de los clientes en tiempo real, los bancos pueden idear soluciones y experiencias bancarias realmente distintivas para prestar el producto adecuado en el momento adecuado a través del canal apropiado.

Organización optimizada digitalmente

Convertirse en un banco digital también significa transformar la propia cultura y organización del banco. Una organización nativa digital es más ágil a la hora de adaptarse a los comportamientos siempre cambiantes de los clientes. Muchos bancos tradicionales crean una filial con nuevos equipos y mentes frescas cuando empiezan una marca digital. Contratan talento o buscan asesoramiento procedente de sectores más orientados al cliente como el comercio minorista. Se cree que BBVA adquirió el neobanco Simple como catalizador para el cambio, mientras que el gigante bancario canadiense TD creó una plataforma social para una mejor colaboración internamente y una participación más activa en las interacciones del cliente.

Conclusión

Un banco digital es una cuestión de branding para algunos bancos. Para otros, se trata de los canales digitales. La transformación en un banco digital auténtico es mucho más amplia y profunda. Por todos los canales, los bancos deben crear proximidad personal en las interacciones digitales, así como añadir comodidad digital a las interacciones personales. La banca digital también exige una profunda transformación de toda la organización bancaria, incluyendo la digitalización de procesos y la extracción de conocimientos de los datos. Incluso la estrategia bancaria, el modelo de negocio y la mentalidad deberían estar más orientados digitalmente. Los que son más adeptos al uso de tecnologías digitales pueden convertirse en líderes del sector. La oleada de nuevos participantes, tecnologías rompedoras y clientes que se pasan a los servicios y plataformas digitales supone retos y oportunidades. Los bancos deben evolucionar y adaptarse o bien quedarse atrás. Por suerte, están en una buena posición para sacar provecho de esta oportunidad.



Organizaciones optimizadas digitalmente

Imagen 2. Bloques modulares de banco digital.

Para más información

Convertirse en un banco digital requiere una visión completa de la estrategia, las tecnologías, los procesos y los clientes. IBM® cuenta con la visión integral, las aptitudes y los activos que le ayudarán a acelerar este proceso. Si desea más información acerca de convertirse en un banco digital, póngase en contacto con su representante de IBM o mire el vídeo ‘[Qué quieren los clientes de su banco](#)’ o entre en ibm.com/banking.

Por otra parte, IBM Global Financing puede ayudarle a adquirir las soluciones de TI que su empresa necesita de la forma más estratégica y rentable posible. Podemos colaborar con los clientes cualificados para operar con crédito para personalizar una solución de financiación de TI que se adapte a sus objetivos empresariales, permita una gestión eficaz del dinero y mejore su coste total de propiedad. IBM Global Financing es su elección más inteligente para financiar inversiones fundamentales en TI y propulsar su empresa. Si desea más información, visite: ibm.com/financing/es



IBM España

Santa Hortensia, 26-28
28002 Madrid
España

La página principal de IBM es ibm.com.

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos y/o en otros países. Si estas o cualquier otra denominación de IBM protegida por una marca van acompañadas, la primera vez que aparecen en el documento, de un símbolo de marca (® o ™), estos símbolos indican que se trata de marcas registradas o marcas de hecho en los Estados Unidos propiedad de IBM en el momento de publicación de la información. Es posible que estas marcas también estén registradas o sean marcas de hecho en otros países.

Encontrará una lista actual de las marcas de IBM bajo el título “Copyright and trademark information” en ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Los demás nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas registradas o marcas de servicio de terceros.

¹ Informe anual de Capital One, 2012.

² Día del inversor de la banca canadiense Scotiabank, 24 de abril de 2014.

³ Raiffeisen intenta vender un banco de Internet checo, 20 de enero de 2015, Reuters.

⁴ Seguridad y solidez: Revisión de pérdidas materiales de NetBank, banco federal, Oficina del Inspector General, Departamento del Tesoro, 23 de abril de 2008.

Las referencias efectuadas en este documento a productos, programas o servicios de IBM no implican que IBM tenga intención de comercializarlos en todos los países en los que opera.

Las referencias a productos, programas o servicios de IBM no pretenden dar a entender que sólo pueden utilizarse productos, programas o servicios de IBM. Se puede utilizar en su lugar cualquier producto, programa o servicio equivalente desde el punto de vista funcional.

Esta publicación sirve únicamente como orientación general. La información está sujeta a cambios sin previo aviso. Póngase en contacto con su oficina de ventas o distribuidor local de IBM para obtener la información más reciente acerca de los productos y servicios de IBM.

IBM no ofrece asesoramiento jurídico, contable ni de auditoría ni manifiesta o garantiza que sus productos o servicios aseguren el cumplimiento de las leyes. Los clientes son responsables del cumplimiento de las leyes y normativas relativas a valores aplicables, incluidas las leyes y normativas nacionales.

Las fotografías pueden mostrar modelos en fase de diseño.

© Copyright IBM Corporation 2016



Reciclar por favor