

MBA 2016

Transformación y Disrupción Digital:

La Banca del Futuro

Alumno: Maria Cecilia Revah

Tutor: Gustavo Ruiz

Buenos Aires, Argentina

Agradecimientos

Agradezco especialmente a Federico Nencini por compartir su visión actualizada sobre la materia objeto de estudio, y su invaluable aporte de ideas y referencias para el desarrollo de este trabajo.

Agradezco al mejor equipo de estudio (mis amigos del Equipo 4!) que me acompañó durante los dos años de cursada haciendo que las largas horas de dedicación y esfuerzo fueran siempre con alegría, apoyándonos unos a otros, aprendiendo y disfrutando de la experiencia de realizar un MBA en la UTDT.

Agradezco a la Universidad, Profesores y Tutor por el profesionalismo y cálido soporte durante la cursada.

Agradezco a Citibank por el apoyo recibido para poder realizar la Maestría.

Prefacio

La disrupción digital en la industria bancaria minorista está reescribiendo las reglas seguidas por el negocio durante décadas. Nuevos competidores y nuevos consumidores están cambiando el paradigma de los servicios financieros en todos sus niveles, amenazando la propia subsistencia de las grandes instituciones tradicionales.

El objetivo de este trabajo consiste en entender en qué contextos y escenarios la banca tradicional de individuos podría estar condenada a desaparecer -en el marco de un proceso de “uberización” de los servicios financieros-, y las Fintech y las grandes corporaciones tecnológicas convertirse en los nuevos bancos del futuro; y analizar qué deberán hacer los bancos tradicionales para superar con éxito estas amenazas y aprovechar las nuevas tecnologías de información para convertirse en jugadores digitales relevantes.

El presente trabajo comprende una investigación cualitativa que se centra en describir los hechos observados para interpretarlos dentro del marco en el que se producen.

La banca enfrenta hoy en día una doble amenaza que pone a prueba su capacidad de supervivencia: Deberá reaccionar a tiempo y encontrar un nuevo modelo de negocios estratégicamente sustentable, reenfocado y adaptado a la nueva “era digital”, a la vez que deberá mantenerse a la vanguardia de la carrera tecnológica, para no quedar relegada ante los agentes de innovación. A pesar de ello, la banca parece haber entendido que también puede beneficiarse de esta revolución y ha sido lo suficientemente rápida (y poderosa) como para neutralizar parte de la amenaza Fintech a través de una estrategia de asociación colaborativa con ellas. Por supuesto que el proceso de adaptación será dificultoso y por sobre todo muy costoso, y nada garantiza que el resultado sea el esperado, pero la banca tradicional pareciera estar moviéndose en la dirección correcta para adaptar su modelo de negocios al nuevo escenario

Palabras clave: #Banca #Fintech #Disrupción #Digital #Uberización #Futuro

Índice

Introducción (Pg. 4)

CUERPO TEORICO

CAPITULO 1: La Era Digital

1.1. Viviendo en un mundo digital. De Internet al Smartphone. (Pg. 9)

1.2. La generación millennial, los nuevos clientes bancarios. (Pg. 14)

CAPITULO 2: Disrupción digital en los servicios financieros

2.1. ¿Qué es la banca digital? Orígenes y evolución. (Pg. 20)

2.2. ¿Qué son las Fintech? Orígenes y evolución. (Pg. 24)

2.3. Las “Big Tech” como amenaza para la banca tradicional. (Pg. 29)

2.4. Nuevas tecnologías en el ecosistema financiero: Big Data, Inteligencia Artificial, Open Banking y Blockchain. (Pg. 32)

CAPITULO 3: Escenario actual y perspectivas futuras

3.1. El convulsionado ecosistema de la banca: los desafíos. (Pg. 42)

3.2. Estrategias para sobrevivir a la disrupción digital: La banca que viene. (Pg. 44)

CUERPO EMPIRICO

4.1. Metodología de la Investigación (Pg. 57)

4.2. Análisis de resultados de los instrumentos de recolección (Pg. 59)

Conclusiones (Pg. 64)

Referencias y Bibliografía (Pg. 68)

Anexo (Pg.71)

Introducción

La disrupción digital en la industria bancaria minorista está reescribiendo las reglas seguidas por el negocio durante décadas. Nuevos competidores, nuevos canales, nuevos procesos y nuevas expectativas de los consumidores están cambiando el paradigma de los servicios financieros en todos sus niveles, amenazando con herir de muerte el negocio de banca de consumo de las grandes instituciones tradicionales (Truong, 2016).

En los últimos años, muchos sectores se han visto afectados por cambios tecnológicos radicales y los actores que no se han adaptado han desaparecido. El fenómeno de la irrupción de las empresas que actúan en el ámbito financiero con un fuerte componente tecnológico está adquiriendo una notoriedad creciente y puede ser una amenaza para la banca clásica (Molina, 2016). La disrupción digital puede surgir de un día para el otro e instantáneamente estar en todas partes. Líneas enteras de productos y servicios están siendo creadas o destruidas de la noche a la mañana por los nuevos “agentes de la disrupción”.

Pero ¿cómo fue que ocurrió esta transformación? Claramente la supremacía del teléfono inteligente por sobre la computadora personal, con el consecuente afianzamiento de las redes sociales y de las plataformas “apps” han modificado irrevocablemente el comportamiento y las expectativas del usuario-consumidor, en un proceso que, en mayor o menor medida, está atravesando profundamente a todas las industrias y mercados geográficos.

La generación digital o “millennial”, que concentra ya más del 40% de la población económicamente activa del planeta, es la embajadora de este proceso: individuos nacidos y criados en el marco de la más veloz transformación sociocultural de la sociedad moderna: la era digital. Una era de comunicaciones e interacción virtuales basada en el concepto de la vida “online”: las redes sociales, los contenidos multimedia, el Smartphone, las apps, Internet, etc. Los hábitos, comportamientos y

preferencias de estos nativos digitales definen las reglas de juego y los nuevos modelos de negocio en la mayoría de los sectores de la economía (Deloitte, 2016).

Y está claro que la banca y los servicios financieros, puntualmente, no son una excepción a este proceso. Los usuarios aspiran ahora a manejar la totalidad de sus finanzas y administrar su dinero con la misma facilidad con la que realizan una compra en Amazon o publican una foto en Instagram, minimizando al mínimo indispensable la interacción “humana” o presencial.

Pero la era digital no solo ha cambiado la forma en la que operan los consumidores, sino que también está transformando los procesos internos de las corporaciones. Diariamente, cada banco es inundado por cantidades descomunales de datos, que estructurados o no, proveen información vital de sus clientes en tiempo real. El análisis efectivo de ésta “Big Data” puede repercutir de manera crucial en mejores decisiones y movimientos comerciales estratégicos. Adicionalmente, los avances en el campo de la Inteligencia Artificial o el Blockchain permiten reemplazar con algoritmos computarizados múltiples tareas ejecutadas por humanos; conceptos que iremos desarrollando a lo largo del presente trabajo.

Pero a pesar de que muchos bancos tradicionales se han puesto a la altura de los desafíos, ofreciendo plataformas digitales cada vez más completas y optimizando de manera creciente el uso de la información, la mayoría no ha podido hacerlo de manera tan fácil, rápida y eficiente como lo hacen las empresas de “Fintech” (abreviación utilizada para referir a los emprendimientos, startups, desarrolladores, proveedores y aplicaciones tecnológicas de servicios financieros).

Con costos operativos y de estructura sustancialmente menores y un marco regulatorio y de controles mucho más laxo, lo que en definitiva implica menores barreras de entrada, las empresas de Fintech se han ido multiplicando exponencialmente para satisfacer un mercado no atendido eficientemente por la banca tradicional: el de los clientes digitalmente exigentes. Progresivamente las Fintech han ido, además, por todas las etapas del negocio: banca transaccional, préstamos, finanzas personales, medios de pago, inversiones, hipotecas, etc. Las Fintech no solo han creado disrupción

y competencia, sino que también han redefinido la vara con la que los bancos minoristas deben maximizar la rentabilidad entre sus canales, sus costos operativos, el pricing de los productos, y muy especialmente, la oferta de valor y la experiencia del cliente (Truong, 2016)

La amenaza de ésta desintermediación no puede ser exagerada. Según un relevamiento realizado por PwC (2016), el 80% de las organizaciones financieras creen que su negocio está en riesgo total o parcialmente por el surgimiento de las Fintech. Y no es para menos, los clientes se preguntan ahora ¿necesito realmente un banco? ¿Qué valor diferencial me brinda mi institución financiera? ¿Por qué no hacer banca directamente con mi plataforma favorita de e-commerce?

Así como en los últimos años gigantes indiscutidos como Kodak, Blockbuster, Blackberry o Nokia pasaron de liderar sus industrias a la desaparición por no haber sabido reaccionar a tiempo ante los cambios en sus mercados, o más recientemente plataformas como Uber, Spotify, Netflix o Airbnb han sacudido de lleno la estructura de los negocios en los que han desembarcado sobre la base de innovaciones disruptivas, la banca tradicional enfrenta hoy en día una doble amenaza que pone a prueba su capacidad de supervivencia: Deberá reaccionar a tiempo y encontrar un nuevo modelo de negocios estratégicamente sustentable, reenfocado y adaptado a la nueva “era digital”, a la vez que deberá mantenerse a la vanguardia de la carrera tecnológica, para no quedar relegada ante los agentes de innovación.

Por supuesto, este escenario supone también una oportunidad extraordinaria para el negocio bancario. Nunca antes se dispuso de un nivel tan detallado de información sobre los clientes, sus hábitos y transacciones, en tiempo real. Que consumen, en donde, cuantas veces, en que horarios, como lo pagan, que gustos tienen... en definitiva, que desean. Si los bancos son capaces de internalizar y aprovechar las nuevas tecnologías y la “Big Data”, y logran captar a la generación millennial a través de canales de banca móvil o digital verdaderamente enfocados al usuario, esto les brindará la oportunidad no solo de comunicar su propuesta de valor de manera más efectiva y segmentada, sino también de evaluar mejor las prioridades y motivaciones

de sus clientes, maximizando oportunidades para realizar ventas cruzadas y profundizar las relaciones existentes, muchas veces basadas en cuentas transaccionales o tarjetas de crédito, para incluir otros conjuntos de productos y servicios más complejos y a medida (Accenture, 2017).

El objetivo de este trabajo consiste en obtener una apreciación actualizada de las principales tendencias que definirán el futuro de la banca minorista entendiendo en detalle las implicancias y consecuencias que el proceso de disrupción digital implica para ésta.

En el marco del escenario descripto, buscaremos en éste trabajo responder los siguientes interrogantes:

- ¿Está la banca tradicional de individuos condenada a desaparecer en el marco de un proceso de “tuberización” de los servicios financieros?
- ¿Serán las Fintech y las grandes corporaciones tecnológicas los nuevos bancos del futuro?
- ¿Qué deberán hacer los bancos tradicionales para superar con éxito estas amenazas y aprovechar las nuevas tecnologías de información para convertirse en jugadores digitales relevantes?

En la actualidad, la banca pareciera estar enfrentando un escenario complejo que pone en duda su propia subsistencia. A la vez, se vislumbra que tiene las capacidades necesarias para aprovechar los desafíos, y poder ajustar su modelo de negocios, haciéndolo más rentable y eficiente.

El presente trabajo comprende una investigación cualitativa donde el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos (De Arteche).

Está estructurado en un cuerpo teórico y un cuerpo empírico.

El marco teórico está compuesto por tres capítulos. El primero de ellos analiza el concepto de “Era Digital” y la transformación que ésta ha generado en los negocios, la evolución del perfil de los consumidores y el surgimiento de la generación “millennial” como nuevo cliente bancario. El segundo capítulo expone el impacto de la disrupción digital en los servicios financieros, detallando los orígenes y evolución de la banca digital y las Fintech. Plantea a su vez la amenaza de las “Big Tech” para la banca tradicional y expone las nuevas tecnologías en el ecosistema financiero: Big Data, Inteligencia Artificial, Open Banking y Blockchain. El capítulo tres analiza el escenario actual de la banca minorista, sus perspectivas futuras y los desafíos y estrategias requeridos para sobrevivir a la disrupción digital.

El trabajo de campo por su parte está instrumentado a través de entrevistas estructuradas a referentes de la industria, que comparten su visión de la problemática planteada, a través de preguntas abiertas realizadas en forma personal, o de manera remota por teléfono o email.

CUERPO TEÓRICO

CAPITULO 1: La Era Digital

Introducción

El cliente bancario del siglo XXI es un cliente digital, ciertamente. Y esto no ocurre precisamente porque la industria financiera haya sido innovadora, o haya tomado la delantera en el desarrollo de nuevas herramientas tecnológicas para sus clientes. Los unos y ceros están dominando el mundo. La generación, transmisión, mantenimiento y consumo de información se realiza cada vez de manera más excluyente en el lenguaje universal de las computadoras. Esta revolución de bits y bytes ha transformado radicalmente las transacciones económicas y la forma en que se llevan a cabo. En el campo del consumo y el comercio, los sitios web, los dispositivos móviles y la conectividad online han modificado la manera en que las personas buscan productos y servicios y la forma en que los compran o contratan. Los consumidores demandan día a día más y mejores interacciones digitales, y el éxito comercial, en cualquier industria, depende ahora de ello. La generación “Millennial”, es decir, los individuos nacidos entre la década de 1980 y el año 2000, crecidos a la par de la era digital y la globalización, serán en pocos años el motor del crecimiento económico global y definirán, con sus hábitos y preferencias, las tendencias de consumo y servicios. La banca tradicional deberá poder definir un modelo de negocios atrayente para estos “nuevos” usuarios, de manera de poder “subsistir” exitosamente en la era digital.

1.1. Viviendo en un mundo digital. De Internet al Smartphone: la digitalización del consumidor.

La mayoría de los tipos de organizaciones, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones, sin fines de lucro o agencias gubernamentales parecieran estar

atravesando algún tipo de transformación digital, reconvirtiendo sus procesos actividades y transacciones. Con un marcado impulso a partir de la década de 1990, debido al advenimiento de la World Wide Web y la popularidad de Internet, la digitalización ha cambiado las interacciones humanas, en todos sus niveles. Las tecnologías de digitalización permiten la conversión de formas tradicionales de almacenamiento de información, como papel, fotografías o filmaciones al código binario (unos y ceros) en el que almacenan las computadoras, multiplicando la capacidad y posibilidades de análisis y procesamiento. Esta revolución de bits y bytes ha transformado radicalmente las transacciones económicas y la forma en que se llevan a cabo. La banca, por supuesto, ha sido parte de este proceso. ¿Pero cuál ha sido la punta de lanza que marcó el camino para lo que hoy conocemos como “consumidor digital”?

En el campo del consumo y el comercio, los sitios web, los dispositivos móviles y la conectividad online han modificado la manera en que la mayoría de las personas buscan productos y servicios y la forma en que los compran o contratan, dando origen al comercio electrónico. Los medios digitales, las redes sociales y los avances en comunicación permiten que los consumidores tengan acceso a la información en cualquier momento y en cualquier lugar que lo deseen. Precios, reputación de marca, calidad, tiempo de entrega, servicio al cliente: pareciera que los consumidores ya no basan sus elecciones únicamente en lo que una marca les pueda “vender”, sino que están expuestos a un ecosistema mucho más complejo que incluye la opinión o la experiencia previa de los medios, de sus amigos, de amigos de sus amigos u otros usuarios y clientes alrededor del mundo. A su vez, las empresas interactúan digitalmente con sus clientes y recopilan grandes cantidades de información en el proceso, la cual utilizan para personalizar ofertas y experiencias y capturar más eficientemente el mercado. Desde el punto de vista del consumidor, la digitalización se ha convertido en una fuerza democratizadora, que ha otorgado a los clientes más información de la que disponían anteriormente para tomar decisiones óptimas. Desde el punto de vista de las compañías (al menos de aquellas que han sabido aprovecharla), ha permitido expandir el mercado potencial de sus productos hasta

límites insospechados. El comercio electrónico eliminó las barreras geográficas y expandió la oferta, fomentando la competencia y bajando los costos, en beneficio de ambas partes.

Según Tian y Concetta (2008), se pueden identificar cuatro hitos o procesos determinantes en la evolución del comercio electrónico y la posterior digitalización del consumidor:

1. *World Wide Web y la apertura de Internet:* Cuando a comienzos de los años 90 Estados Unidos levantó las restricciones sobre el uso comercial de Internet, la World Wide Web, como plataforma compartida global de interacción, abrió la puerta para la creación del comercio electrónico. En cuestión de pocos años, millones de dominios se registraron en la WWW, pero no solo albergando a las compañías del “mundo real”, sino también a nuevas empresas como Amazon.com o eBay, desarrolladas específicamente para el incipiente mercado de consumidores electrónicos.
2. *Procesamiento de pagos:* En sus inicios, el comercio electrónico no fue precisamente “popular”. Las restricciones para cursar los pagos mediante mecanismos tradicionales físicos (como un depósito en cuenta bancaria) lo convertían en un proceso lento e inseguro para ambas partes (comprador y vendedor). El surgimiento de las plataformas de procesamiento de pagos en línea, con compañías como Paypal y Square, le dio otra identidad a la industria e impulsó notablemente su desarrollo y globalidad. Las procesadoras de pago conectan el sitio web del comerciante con el banco, y validan en línea los datos de pago del consumidor, aprobando o rechazando en el momento la transacción, sin demoras. Si la operación es aceptada, se transfiere a la cuenta bancaria del comerciante y se completa la venta. Ambas partes podían ahora transaccionar de manera segura, en cualquier lugar del mundo.
3. *La popularidad de los teléfonos inteligentes:* La aparición de los “Smartphone” le dio a los clientes la capacidad de mantenerse conectados en cualquier momento y en cualquier lugar, sin necesidad de estar frente a una computadora para navegar por Internet. En 2007, Apple lanzó al mercado el primer modelo de

iPhone con función de navegación online y descarga de aplicaciones de la tienda de iOS, revolucionando la industria de las comunicaciones y dándole forma al comercio digital, tal como lo conocemos hoy en día.

4. *Redes sociales, información y universalización del comercio digital:* El surgimiento de las redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram contribuyó a moldear la figura del consumidor como sujeto 100% digital, apoyando la cultura de las revisiones online de usuarios y el “rating” de productos y servicios. Plataformas como Uber, Airbnb, Netflix o Spotify terminaron de instalar la visión de que no solo un producto puede comprarse online, ahora todo es digital.

Esta transformación acelerada en el comercio, ha ido estimulando paralelamente otras innovaciones tecnológicas necesarias en los ecosistemas de soporte, en un proceso de retroalimentación: a los mencionados sistemas de pagos en línea podemos sumar el intercambio, almacenamiento y recopilación electrónica de datos, los sistemas de gestión de inventario, entrega y seguimiento de órdenes, la gestión de la cadena de suministro, y por supuesto, todos los procesos financieros de la banca. Gran parte de los consumidores, además, se han vuelto sorprendentemente ávidos a la hora de adoptar nuevas tecnologías con inusual rapidez, a la vez que los innovadores y desarrolladores tecnológicos parecen mejorar de manera sustancial sus productos, al enfocarse en anticipar, cada vez con mayor éxito, las necesidades y expectativas de los usuarios. Los siguientes gráficos “Evolución de los usuarios conectados a Internet a nivel global” y “Proyección de usuarios de teléfonos inteligentes a nivel global” representan el escenario descripto:

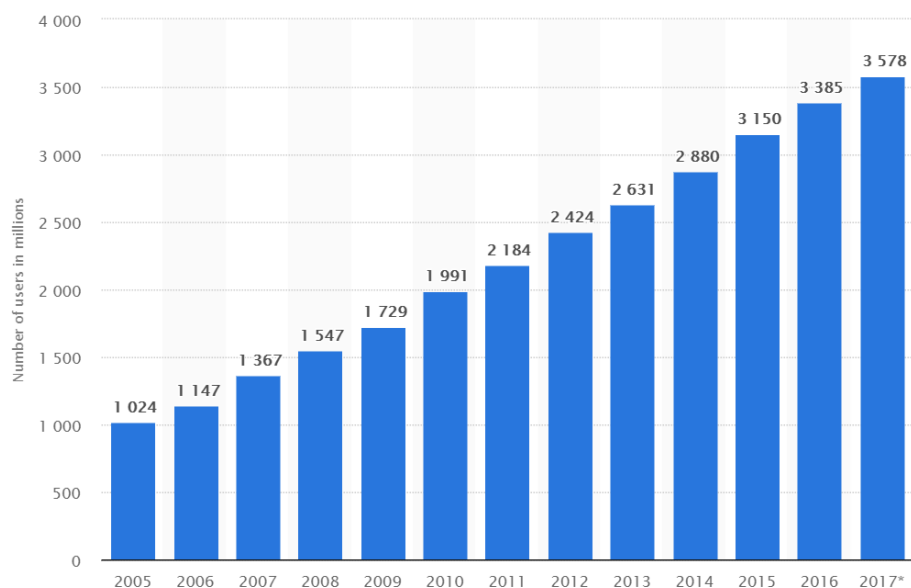


Gráfico 1: Evolución de los usuarios conectados a Internet a nivel global (2005-2017)

Fuente: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>

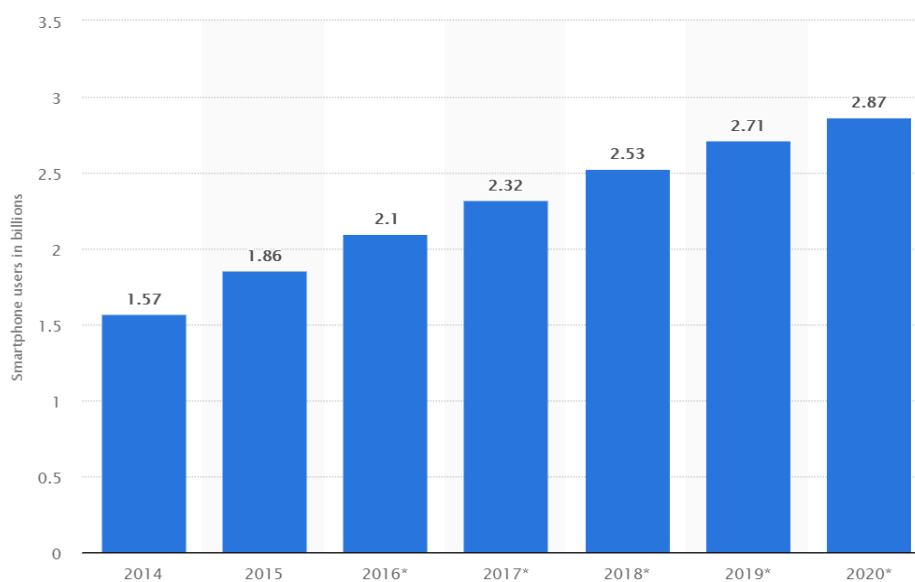


Gráfico 2: Proyección de usuarios de teléfonos inteligentes a nivel global (2014-2020)

Fuente: <https://www.statista.com/statistics/330695/number-of-smartphone-users-worldwide/>

El crecimiento del comercio electrónico y la digitalización del consumidor han superado todos los pronósticos. En un contexto en el que la cantidad de usuarios conectados a Internet creció a un ritmo del 20% anual durante los últimos 10 años (gráfico 1), y se estima un mercado de casi 3 mil millones de usuarios de teléfonos inteligentes

conectados para el año 2020 (gráfico 2), el consumidor del futuro será 100% digital. El mundo está cambiando más rápido que nunca: Internet de las cosas (IoT), movilidad, nube, macro datos, realidad aumentada, blockchain o redes sociales, son solo algunos de los nuevos conceptos con los que consumidores y organizaciones conviven a medida que avanza el nuevo milenio. El dominio de las herramientas tecnológicas es indispensable para la vida humana contemporánea, y la tecnología digital es parte central de nuestra vida. Los consumidores demandan día a día más y mejores interacciones digitales, y el éxito comercial, en cualquier industria, depende ahora de ello.

1.2. La generación millennial, los nuevos clientes bancarios.

Se denomina “Millennials” o “Generación Y”, a los individuos nacidos entre la década de 1980 y el año 2000, es decir, a quienes crecieron a la par de la era digital y la globalización, en medio de una transformación sin precedentes de la comunicación, el comercio y los servicios a través de la interacción online, y un crecimiento explosivo de contenidos multimedia a través de nuevas plataformas tecnológicas y redes sociales. En la actualidad, este grupo abarca a las personas con edades de entre 18 y 38 años, y será, para el final de esta década, el mayor grupo generacional económicamente activo a nivel mundial. Se estima que el 40% de la población adulta a nivel global tendrá menos de 35 años, con proporciones de casi dos tercios en Asia, y un cuarto en Europa y América. Deloitte (2016) estima que los millennials serán además, el mayor grupo demográfico generador de riqueza económica a nivel global, a partir del año 2020. Esto implicaría que los hábitos, comportamientos y preferencias de esta generación de “nativos digitales”, serán los que definan en gran parte las reglas de juego en la mayoría de los sectores de la economía, impulsando cambios de paradigma y modelos de negocio, incluso en la industria financiera.

Entre las características más significativas de éste grupo, destacan ciertos comportamientos sociológicos que los distinguen de la generación de sus padres: han

sido más lentos en casarse y mudarse por su cuenta, y han mostrado cierta distancia hacia la propiedad, lo que ha ayudado a engendrar lo que se llama una "economía de intercambio". Un estudio de Goldman Sachs (2018) indica que priorizan el bienestar por sobre el trabajo, dedicando tiempo y dinero al entretenimiento y los viajes, el ejercicio, la salud y comer bien. Su estilo de vida activo influye en las tendencias de consumo y los convierte en referentes, desde alimentos hasta moda o medios de comunicación. La característica más distintiva es, sin embargo, su comportamiento digital. Su afinidad con la tecnología contempla la capacidad de intercambiar distintas tareas con mayor frecuencia, y una tendencia a utilizar múltiples dispositivos y canales para completar las mismas. De esta forma, los millennials se mueven dentro de un mundo omnicanal, que combina a menudo las interacciones del mundo real con las nuevas plataformas digitales. Un estudio realizado por Business Insider Intelligence (2015) sobre 1,500 millennials en los Estados Unidos, reveló, por ejemplo, que el 51% de los encuestados había utilizado su teléfono inteligente para realizar compras durante el último mes y que de éstos, el 91% accedió a su cuenta bancaria a través del Smartphone.

Aun así, existen múltiples posturas y diferentes visiones sobre la relación de los millennials con la banca tradicional y las instituciones financieras. ¿Qué compromiso e interés tienen para con los bancos? ¿Qué productos les resultan realmente atractivos? ¿Pueden los bancos ofrecer la clase de servicios y productos que los millennials desean?

El primer dato de interés reside en el hecho de que los millennials son, y de manera creciente año tras año, activos usuarios de banca digital, como lo muestra el siguiente gráfico "Evolución porcentual de millennials que operan anualmente con bancos tradicionales en los Estados Unidos":

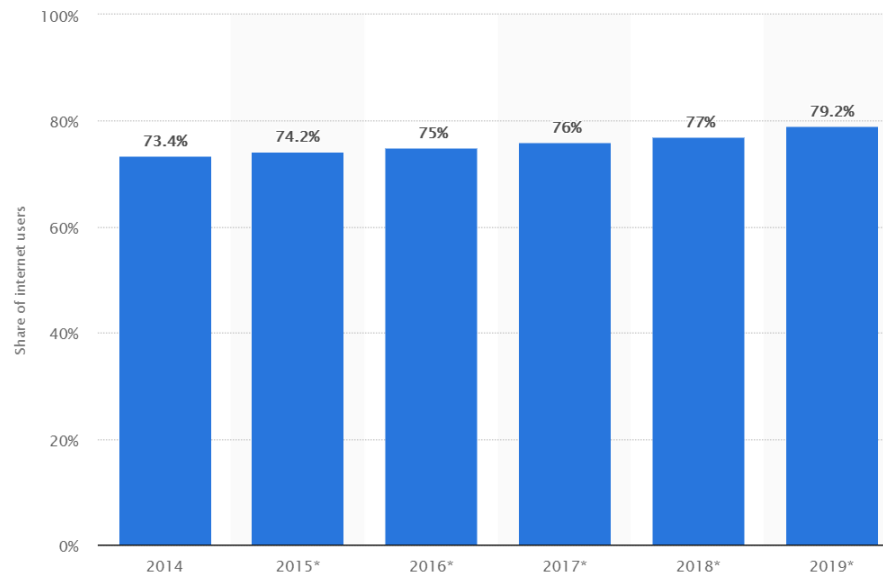


Gráfico 3: Evolución porcentual de millennials que operan anualmente con bancos tradicionales en los Estados Unidos.

Fuente: <https://www.statista.com/statistics/455410/share-of-millennial-digital-banking-users-usa/>

Este gráfico demuestra que el nivel de adopción y utilización de la banca tradicional es alto, pero no implica sin embargo, que los índices de satisfacción y lealtad se comporten de manera correlativa. La investigación “The Millennial Disruption Index” (2015), realizada por Viacom Media, destaca la creciente apatía y desconfianza generacional para con la banca tradicional, su percepción de falta de innovación en el sector y su alta predisposición a sustituirla por otros proveedores o jugadores. De los más de 10.000 encuestados, el 53% manifestó no percibir que su banco ofreciera algo diferente a la competencia, a la vez que un 33% declaró directamente prescindibles sus servicios. Los millennials también creen que las innovaciones se desarrollarán fuera de la industria financiera y reflejan mayor entusiasmo por las nuevas ofertas de servicios financieros de Google, Amazon, Apple, Paypal o Square que las de su propio banco, asegurando predisposición a hacer “banca” y confiar sus fondos a otros jugadores, por sobre los bancos tradicionales. El mismo estudio concluyó que los cuatro principales bancos norteamericanos se encuentran entre las 10 marcas más odiadas por la Gen Y. Además, rankean la performance de la banca móvil-digital como una de las 2

principales razones para elegir o cambiar su banco principal, y visitan las sucursales físicas tradicionales con menos frecuencia que nunca. Por último, los millennials han demostrado además ser más rápidos para cambiar las relaciones bancarias que sus predecesores generacionales. Un estudio de Accenture (2014) reveló que el 18 por ciento de ellos cambiaron su principal proveedor de servicios bancarios en los últimos 12 meses, en comparación con el 10 por ciento de los que tenían entre 35 y 54 años y solo el 3 por ciento de los mayores de 55. Los millennials están listos para la disrupción: odian cómo operan los bancos y esperan que desaparezcan por completo en los próximos cinco años.

La clave para entender si la banca podrá subsistir a esta generación dependerá entonces de la manera en que pueda asegurar clientes leales. En ese sentido, podemos identificar tres factores fundamentales que definen la distancia de expectativas entre la banca tradicional y la generación millennial, y constituyen la principal amenaza para la lealtad de los clientes:

1. *Experiencia de usuario*: La generación millennial ha atravesado la disrupción digital durante los últimos 20 años, y está acostumbrada a operar con múltiples dispositivos, en procesos simples, sin fricciones. Los bancos que no brinden una experiencia de usuario omnicanal avanzada, serán relegados competitivamente.
2. *Proceso de análisis crediticio*: Las bajas tasas de aprobación de crédito de los clientes jóvenes son un obstáculo para fortalecer la relación entre banca y millennials. En la medida en que no se adapten los modelos de scoring tradicionales para lidiar con una generación que no ha acumulado un historial patrimonial o de crédito o significativo, la experiencia de integración a la banca seguirá siendo frustrante para la Generación Y. Herramientas como la identidad digital deben ser incorporadas para prescindir de cualquier proceso de onboarding que requiera, por ejemplo, visitas a sucursales físicas.
3. *Confianza*: La relación entre banca y confianza quedó herida de muerte luego de la crisis financiera global de 2008-2009. Wardrop (2016) sostiene que actualmente se confía más en la tecnología que en las finanzas, a medida que las empresas de tecnología se integran cada vez más y con mayor éxito en la

digitalización de la economía en general, captando los flujos de pagos, crédito e inversión. Distintas encuestas globales colocan a los bancos y servicios financieros en la parte inferior de la pirámide de percepción de confianza, justo en el opuesto de las industrias tecnológicas. A medida que aumentan las preocupaciones por filtraciones de datos y fraude en línea, las partes percibidas como más "confiables" aumentarán su valor junto con la importancia de la privacidad y la seguridad en las transacciones.

¿Qué modelo de negocios deberían considerar los bancos entonces para ofrecer un nivel de servicio que satisfaga las expectativas de las generaciones más jóvenes y a la vez garantice adopción y lealtad a la marca? Un aspecto fundamental estará dado por la personalización de los servicios. Los millennials interactúan con marcas que tienen un posicionamiento similar al suyo como extensiones de sus propios valores y estado, esto es, cultivar su lealtad a la marca a través de experiencias que creen un valor real para ellos. The Financial Brand (2018) postula que para diseñar efectivamente un “banco para millennials”, las organizaciones tradicionales deben encarar estrategias que incluyan:

1. Contactar con los clientes con un tono auténtico y optimista.
2. Instalar una presencia de marca multicanal y multimedial.
3. Invertir en marketing digital, redes sociales y marketing “social” y de causas.
4. Fomentar y cultivar defensores y embajadores de la marca.
5. Adoptar velozmente los avances tecnológicos: automatización, inteligencia artificial y procesamiento de información.

Conclusiones

La banca, al igual que gran parte del resto de las organizaciones, está atravesando un profundo proceso de transformación digital, reconvirtiendo sus procesos actividades y transacciones para adaptarlos a las nuevas tecnologías y el nuevo perfil de consumidores digitales. En ese marco, la generación millennial, que será el mayor grupo demográfico generador de riqueza económica a nivel global, a partir del año

2020, definirá, con sus hábitos, comportamientos y preferencias, las reglas de juego en la mayoría de los sectores de la economía, impulsando cambios de paradigma y modelos de negocio, incluso en la industria financiera. Para conquistar a los millennials y asegurar su lealtad, los bancos deberán hacer mucho más que digitalizar sus plataformas de front end. Entre los puntos a considerar, deberán repensar y redefinir su inteligencia de adquisición de clientes y simplificar sus procesos de evaluación crediticia, garantizar una experiencia de usuario distintiva e implementar una eficaz estrategia de marketing dirigido, que asegure cierto grado de fidelidad y capacidad de retención, en un mercado que les será hostilmente competitivo.

CAPITULO 2: Disrupción digital en los servicios financieros

Introducción

Es difícil imaginarlo en pleno siglo XIX, pero hubo una época en que todas las transacciones financieras se llevaban a cabo en forma presencial, en sucursales bancarias reales, con personas de carne y hueso de por medio. Incluso, la hoy sencilla tarea de verificar un saldo de cuenta, requería, no hace muchos años atrás, de una visita al banco. La industria ha recorrido un largo pero veloz camino de innovación y desarrollo hasta el presente de “banca digital” que conocemos. El auge global de las tecnologías de conectividad sería el motor detrás de la expansión de la banca digital durante la primera década del siglo XXI. El acceso a Internet primero y a dispositivos móviles después, transformó el esquema de relacionamiento de los bancos con sus clientes, implementando el concepto de atención 24x7, y convirtiéndose, finalmente, en el centro del modelo de atención y de la estrategia de multicanalidad de cualquier banco. El surgimiento del teléfono inteligente sentaría las bases para la revolución que ocurriría en la década siguiente: la migración de la banca web a la banca móvil. En paralelo, surgiría también un nuevo tipo de proveedor de servicios financieros, canalizado por un conjunto de nuevas empresas tecnológicas que buscaron simplificar y “digitalizar” la manera en que los usuarios operan con la banca, implementando métodos modernos y más efectivos, a menudo orientados a las necesidades y preferencias del cliente, las Fintech. Estas empresas, sacan provecho de una serie de tecnologías innovadoras que permiten mejorar exponencialmente la experiencia del cliente, mejorando la productividad y los márgenes de negocio, siendo el análisis de Big Data, la Inteligencia Artificial, el Open Banking y Blockchain las principales. Los bancos tradicionales deberán adoptar éstas innovaciones a sus modelos de negocio cuanto antes, para mantener relevancia en sus posiciones competitivas. Pero además, hay otra gran preocupación tecnológica en el sector bancario tradicional: la mayoría de las principales compañías de servicios tecnológicos no financieros, las Big Tech, tienen iniciativas de servicios de banca en marcha. El potencial de los eventuales productos y

servicios de banca relacional que estos gigantes puedan desarrollar en un futuro no tan lejano, constituye una verdadera amenaza para el negocio bancario (Molina, 2016).

2.1. ¿Qué es la banca digital? Orígenes y evolución.

Conceptualizada inicialmente a mediados de la década de 1970, la evolución de lo que podemos denominar “banca electrónica” o “banca online” comienza a mediados de los 80’s, cuando el término era aún muy diferente a lo que entendemos en la actualidad. La banca a distancia por medios electrónicos de ese entonces, refería al uso de una terminal, teclado y televisor o monitor de computadora para acceder a la cuenta bancaria usando una línea telefónica. Los primeros servicios de conexión desde el hogar u oficina comenzaron en Nueva York en 1981 cuando cuatro de los principales bancos de la ciudad (Citibank, Chase Manhattan, Chemical y Manufacturers Hanover) ofrecieron una especie de teclado numérico para enviar tonos por una línea telefónica con instrucciones para el banco, a través del sistema Videotex (Cronin, 2014). Chemical Bank presentó su servicio “Pronto” para individuos y pequeñas empresas en 1983, que permitía a los clientes mantener registros de cheques electrónicos, ver saldos de cuentas y transferir fondos entre cuentas de cheques y de ahorro de manera remota. “Pronto” no logró atraer suficientes clientes para alcanzar el punto de equilibrio y fue abandonado en 1989. Otros bancos tuvieron una experiencia similar. La baja cantidad de usuarios y los costos asociados con su implementación y mantenimiento retrasaron el crecimiento de la banca electrónica.

Fue recién a mediados de los años noventa que la banca online realmente se populariza. Alrededor de 1994, y aprovechando la creciente inserción de Internet y la World Wide Web, los bancos ven una oportunidad de publicitar sus servicios en la red, inicialmente, sin interacción alguna con el cliente. Los primeros sitios proporcionaban solamente información de sucursales y ubicaciones de cajeros automáticos, números de teléfono de contacto o publicidades de los productos disponibles. En octubre de 1994, Stanford Federal Credit Union se convirtió en la primera institución financiera de los Estados Unidos en ofrecer banca por Internet a todos sus clientes. Un año después,

Wells Fargo fue el primero en incorporar transacciones con cuentas en su sitio web, y ese mismo año, Presidential se convirtió en el primer banco en tomar solicitudes de productos directamente online. Las ventajas evidentes de los sistemas de banca electrónica se convirtieron en la vedette de la industria por esos años, y todo el sistema financiero, en Estados Unidos y Europa, emuló a los precursores meses después.

Sin embargo, el crecimiento en la cantidad de usuarios no fue el esperado. Inicialmente muchos consumidores se mostraron reacios a realizar transacciones monetarias a través de la web. Los sistemas y plataformas eran además poco amigables, confusos y no siempre seguros y veloces. En el año 2000, además, estalló la burbuja de las puntocom y se generalizó el temor al colapso informático por el efecto Y2K. Fue necesaria una adopción generalizada del comercio electrónico, que se daría años más tarde impulsada por compañías pioneras como America Online, Amazon o eBay, para generalizar la idea de pagar por productos y servicios de manera online, y popularizar masivamente el uso de la banca electrónica. Para el año 2000, el 80 por ciento de los bancos de Estados Unidos ofrecían banca por Internet, pero ésta era utilizada solo por el 0.4% de los clientes. Cuatro años más tarde, el número había trepado al 31% (Peterson, 2012). Finalmente sería el auge de las tecnologías de conectividad la principal fuerza detrás de la expansión de la banca digital durante la primera década del siglo XXI. El acceso a Internet primero y a dispositivos móviles después, incluso en los rincones más remotos del planeta, transformó el esquema de relacionamiento de los bancos con sus clientes, implementando el concepto de atención 24x7. Durante los años siguientes, la banca electrónica continuó evolucionando en términos de adopción y funcionalidades, para convertirse, entre 2008 y 2010, en el centro del modelo de atención y de la estrategia de multicanalidad de cualquier banco. Para entonces, banca electrónica había dejado de ser una novedad para convertirse en una necesidad. En el año 2007, Apple lanza el iPhone, considerado el primer teléfono inteligente, sentando las bases para la revolución que ocurriría en la década siguiente: la migración de la banca web a la banca móvil. Financial Brand (2013), recopiló las estrategias de digitalización de la banca, basadas principalmente en:

1. Promover el enrolamiento y el uso de la banca digital

2. Mejorar las vistas de información de cuentas y fondos del cliente.
3. Expandir las funcionalidades transaccionales y servicios disponibles.
4. Asegurar una mejor accesibilidad a los servicios de banca móvil.
5. Integrar la banca digital con los otros canales del banco.
6. Generar acciones de marketing y venta cruzada a través de la banca digital.
7. Incrementar y mejorar los procesos de seguridad cibernética y anti-fraudes.

En la actualidad, los bancos entienden por banca digital, o “canales digitales” una serie de plataformas de operación y contacto con los clientes:

1. Home Banking: Refiere al tradicional portal web de Internet, donde los bancos ofrecen la mayor cantidad de funcionalidades y servicios. Suele ser el punto de entrada para la “digitalización” del cliente. Permite interactuar en dos instancias: pre login, para consultas y gestiones que no requieren identificación de usuario (ej.: clientes de otro banco, consulta de productos) y post login para operar con cuentas propias del usuario.
2. Mobile Banking: Refiere a la plataforma montada sobre una aplicación para teléfonos inteligentes, que permite operar en forma móvil. Si bien inicialmente ofrecía funcionalidades restringidas frente al home banking, en los últimos años se ha convertido en el canal estrella, concentrando la mayor cantidad de usuarios y los mayores esfuerzos de desarrollo e inversión por parte de los bancos. En general opera con las mismas credenciales de acceso que se utilizan para el home banking.
3. Social Media Banking: Con un contenido orientado mayormente al marketing que a la transaccionalidad, refiere a la presencia de las entidades bancarias en las redes sociales. Generalmente se utiliza para comunicar beneficios y productos y campañas, o para fortalecer presencia e imagen de marca, pero es cada vez más común la interacción con usuarios que realizan consultas, reclamos o solicitan servicios por esta vía.
4. SMS Banking: Si bien es una tecnología en retirada, varios bancos la utilizan para comunicar mensajes urgentes, validar autenticaciones de usuario o recibir instrucciones de ejecución por parte de los clientes.

En la actualidad, la banca móvil es el canal más utilizado por los clientes bancarios a nivel global, habiendo superado a los portales de home banking. Paradójicamente, esta masiva adopción de la banca móvil daría como resultado que algunas compañías exploraran un nuevo nicho: el banco 100% digital. A diferencia de los bancos tradicionales, estos carecen de sucursales o centros de atención física o incluso call centers en algunos casos, proveyendo la totalidad de sus servicios, productos e interacciones, a través de medios digitales, lo que les permite ofrecer precios más competitivos y servicios más ágiles. Los bancos digitales, al igual que los distintos proveedores de servicios financieros específicos que veremos en el próximo capítulo (“Fintechs”), están basados en un servicio enfocado en mejorar la experiencia del cliente y ampliar las funcionalidades de las aplicaciones móviles. Históricamente, la banca electrónica se ha caracterizado por mostrar la información con una visión “contable”, más que de cliente: créditos, débitos, saldos, cargos. Todo en orden cronológico y sin ningún valor agregado. Entendemos que una de las principales falencias de la banca electrónica tradicional ha sido su incapacidad de ayudar a los usuarios, de manera simple e intuitiva, a tomar decisiones eficientes con su dinero, y de generar innecesarios tiempos de espera, o fricciones, entre canales y procesos.

2.2. ¿Qué son las Fintech? Orígenes y evolución.

El término Fintech, acrónimo de Tecnología Financiera, refiere a las empresas que comercializan servicios financieros basados principalmente en la utilización de una plataforma tecnológica para la prestación de los mismos, a través de productos, procesos y servicios eficientes e innovadores. En otras palabras, las Fintech son un tipo emergente de proveedor de servicios financieros, canalizado por un conjunto de nuevas empresas tecnológicas que buscan simplificar y “digitalizar” la manera en que los usuarios operan con la banca, implementando métodos modernos y más efectivos, a menudo orientados a las necesidades y preferencias del cliente: productos que son más fáciles de usar, cuestan menos y están optimizados para canales digitales. La

mayoría de las personas escucha hablar de Fintech y piensa en la última aplicación móvil que les permite pagar su almuerzo sin siquiera deslizar una tarjeta o tocar un billete. Hoy en día, el término se ha generalizado de tal manera, que en muchos ámbitos se refiere a Fintech simplemente para describir cualquier tipo de innovación en el sistema financiero, sin atender su naturaleza o procedencia. Es que en sus orígenes, las Fintech, surgieron atendiendo mayormente a sectores tradicionales de la industria de banca minorista: pagos móviles, transferencias de fondos, préstamos, recaudaciones e incluso gestión de activos. En la actualidad sin embargo, las Fintech están en todas partes: seguros, B2B, servicio al cliente, asesoramiento en inversiones, transferencias globales, o servicios de back office.

El éxito y crecimiento de las Fintech puede ser justificado por dos factores evidentes: en primer lugar, en plena era de la digitalización del consumidor, logran, mediante la adopción tecnológica, eliminar las fricciones propias a las que la experiencia del cliente está expuesta al operar con los bancos tradicionales: demoras, procesos burocráticos, llamados telefónicos, gestiones presenciales, formularios, etc. En segundo lugar, lo hacen además, reduciendo los costos para el cliente. Philippon (2014) ha investigado que el costo anual de la intermediación financiera en los Estados Unidos, que es aproximadamente del 2%, es el mismo en la actualidad que a finales del siglo XIX. Esto lo lleva a concluir que la industria financiera no ha mostrado aumentos de eficiencia en los últimos 130 años, algo que las Fintech lograrían en menos de 10. Las Fintech eficientizan la estructura de costos de la intermediación financiera por su propia estructura de funcionamiento: poseen una arquitectura tecnológica y de sistemas “core” sensiblemente más liviana y económica que los bancos, pueden enfocarse en soluciones específicas para un solo producto o mercado, y por su propia génesis y concepción, están mucho más en línea con la “era digital”, las redes sociales, el peer to peer y el colaboracionismo que los bancos. Otra ventaja competitiva fundamental, es que cuentan, al menos por ahora, con una carga regulatoria sustancialmente menor.

Justamente en los cambios regulatorios derivados de la crisis financiera global de 2008/2009, podemos encontrar parte del origen de las Fintechs. Higson (2016) sostiene que la crisis hizo visibles tres grandes preocupaciones latentes sobre la sustentabilidad

del sistema financiero: una preocupación de riesgo sistémico, es decir, entender si lo que ocurrió en 2008/2009 podría volver a pasar; una preocupación en relación a la universalidad de los servicios financieros, específicamente en cuanto al acceso limitado a la banca en los mercados no desarrollados y por último una preocupación relativa a los costos de intermediación que genera el sistema. En resumen, la crisis global habría puesto de manifiesto un sistema de banca tradicional inestable, costoso, y a la vez incapaz de llegar con eficiencia a todos los mercados. En los años posteriores, y mientras las autoridades regulatorias, los gobiernos y las corporaciones se concentraban en fortificar y fortalecer el sistema con regulaciones y controles de todo tipo, se iría gestando silenciosamente el proceso de transformación tecnológico de la industria. Una investigación de la Stockholm School of Business (2017) sostiene que tres factores clave derivados de la crisis financiera de 2008/2009 deben considerarse fundacionales del concepto de “Fintech”:

1. *Regulaciones más estrictas*, lo que derivó en mayores restricciones en el acceso a los servicios bancarios y a la mitigación de los modelos de negocio tendientes a la inclusión de los sectores no bancarizados.
2. *Disminución de la confianza de los consumidores*, con altos niveles de aversión a los bancos tradicionales, especialmente en las generaciones más jóvenes
3. *Crecimiento de la banca digital*, en parte por el boom de los avances tecnológicos y la conectividad online, pero también por la propia necesidad de los bancos de reducir y simplificar sus pesadas estructuras operativas de sucursales, backoffices y procesamiento, en el marco de pérdidas millonarias en sus negocios.

En efecto, el desarrollo de las FinTech toma verdadera dimensión y se multiplica luego de la crisis financiera de 2008-2009. El siguiente gráfico “Inversiones globales anuales en industrias de Fintech en billones de USD” nos permite visualizarlo:

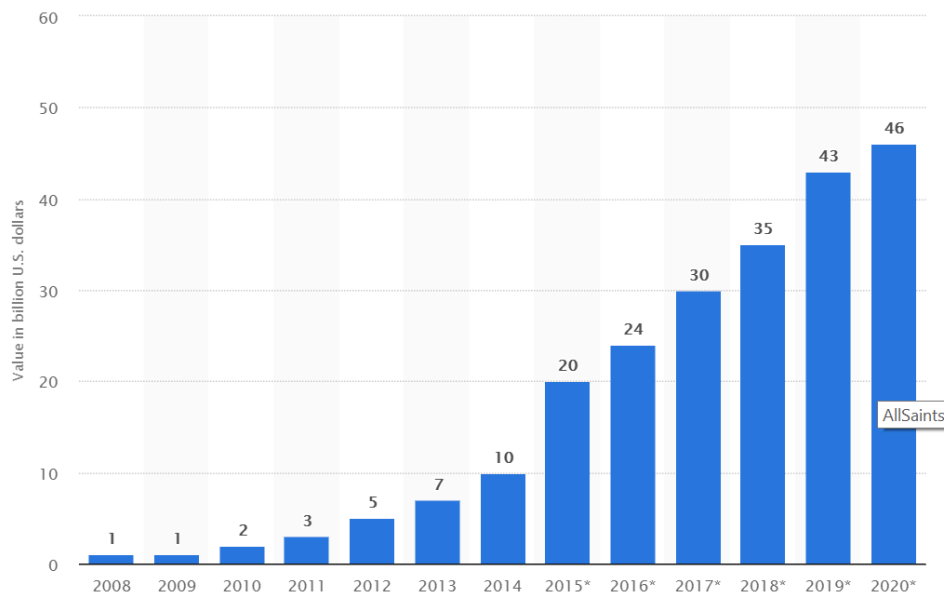


Grafico 4: Inversiones globales anuales en industrias de Fintech en billones de USD

Fuente: <https://www.statista.com/statistics/502378/value-of-fintech-investments-globally/>

Como se observa, se pasa de una inversión total captada de menos de mil millones en 2008 a una proyección de 46 mil millones en 2020.

Para entender como se explica este notable crecimiento en los flujos de capital de inversión en las industrias Fintech, es necesario comprender la composición del mercado. En su análisis del entorno competitivo de Fintechs, Accenture (2016) las clasifica en dos grupos principales:

1. *Fintechs Competitivas*: Son aquellas que se desarrollan productos, servicios o negocios en áreas de influencia con participación directa de las instituciones bancarias tradicionales, por lo que obstaculizan o desafían su posición competitiva tradicional en esos mercados.
2. *Fintech Colaborativas*: Son aquellas que desarrollan productos, servicios o soluciones destinadas a satisfacer demandas de innovación de las propias instituciones financieras en un entorno de colaboración y beneficio mutuo.

El análisis sostiene que la proporción de Fintechs colaborativas crece año a año a un ritmo mayor que las competitivas. En 2016, el nivel de inversión en Fintechs asociadas con bancos establecidos aumentó en un 138%, representando el 44% de la inversión

total, mientras que la inversión en Fintechs competitivas solo ha aumentado un 23%. Esto se explica porque de manera creciente los bancos tradicionales han ido valorando el aporte de éstos jugadores, en el sentido de que pueden ser la herramienta para conducir su propia evolución. Simultáneamente, muchas Fintech que comenzaron su actividad con una visión competitiva, han migrado al rol colaborativo considerando que en una gran cantidad de casos (especialmente en emprendimientos medianos y pequeños), es mejor tener a los bancos como socios, que como competencia. Regulaciones recientes como las de Open Banking, que veremos más adelante, fomentan además el apetito claro y creciente de ambos lados para colaborar. No es extraño entonces que más del 50% de la inversión total en Fintechs provenga, justamente, de los bancos tradicionales. De seguro, la aparición de las Fintech ha generado que los jugadores tradicionales del mercado hayan terminado reconociendo el potencial impacto de las fuerzas disruptivas en sus propios negocios, y se vean obligados a innovar dentro de sus propios modelos y estructuras en busca de mejorar sus operaciones y eficiencia, reducir costos y mejorar la propuesta de valor a sus clientes.

Algunos de los negocios más representativos de la banca minorista tradicional en los cuales las industrias Fintech han alcanzado posiciones competitivas relevantes incluyen:

1. *Préstamos*: Una de las áreas más fértiles para el desarrollo Fintech ha sido la forma en que las personas y las organizaciones prestan y piden dinero prestado. Históricamente los bancos han tenido el monopolio, tomando depósitos, dando créditos y ganando dinero con el spread de tasas. Las compañías Fintech han encontrado una manera de reducir estos márgenes y ofrecer un mejor trato a los ahorristas y prestatarios adaptando el modelo peer-to-peer (P2P, punto a punto, o dicho de otra forma usuario-usuario). El modelo es ampliamente utilizado en préstamos personales y comerciales, pero también con éxito en la financiación estudiantil, hipotecas y hasta descuento de facturación. El modelo P2P facilita que los consumidores pidan dinero prestado. Al eliminar los costos de intermediación, baja el costo del dinero y mientras un banco puede tardar

semanas en aprobar un préstamo comercial, los prestamistas P2P demoran menos de 24 horas. Las plataformas automatizan grandes partes del proceso de suscripción y se conectan a una gran cantidad de fuentes de datos, lo que permite realizar análisis de riesgo y verificación de patrones en línea.

2. *Inversiones*: Una disrupción notable propiciada por las Fintech en materia de inversiones ha sido el denominado “crowdfunding”, un modelo que permite a usuarios corrientes financiar proyectos en línea, ya sea aportando fondos en forma directa o comprando acciones (equity) en el proyecto o la iniciativa. El crowdfunding de “deuda”, que en esencia es un préstamo P2P, permite invertir en proyectos o ideas en las que el ahorrista encuentra valor o identificación, como por ejemplo iniciativas de micro-finanzas o proyectos con contenido social, a cambio de un interés financiero. El crowdfunding utiliza la tecnología para captar miles de financiadores potenciales, ampliando la oferta de fondos y eliminando los costos de intermediación, abaratando, nuevamente, el costo del dinero.
3. *Pagos*: Las Fintech son directamente responsables de la popularidad de conceptos como pagos móviles, pagos en línea y monedas digitales. Los pagos contactless (Android Pay, Apple Pay, PayPal) están revolucionando la forma en que los consumidores abonan sus bienes y servicios de forma presencial, compitiendo en forma directa con las compañías emisoras de tarjetas de crédito, como Visa o MasterCard. El Blockchain está a punto de transformar los procesos de conciliación bancaria y transferencia de fondos, a la vez que sus criptomonedas, como el Bitcoin, han experimentado un boom de utilización y valor de mercado.

2.3. Las “Big Tech” como amenaza para la banca tradicional.

Pero hay otra gran preocupación tecnológica en el sector bancario tradicional. La mayoría de las principales compañías de servicios tecnológicos (no financieros) tienen iniciativas de servicios de banca en marcha. Si bien los sistemas de pago de Apple y Google por ejemplo, son ampliamente utilizados en la actualidad, la verdadera

amenaza reside en el potencial de eventuales productos y servicios de banca relacional que estos gigantes puedan desarrollar en un futuro no tan lejano. Un reciente informe del Foro Económico Mundial (2018) concluye que las principales compañías tecnológicas como Amazon representan una amenaza existencial mucho más grande y realista para los proveedores de servicios bancarios tradicionales que las startups de Fintech. Si bien los bancos de todo el mundo han pasado los últimos años preparándose para competir con las nuevas empresas tecnológicas pequeñas y ágiles, podría darse que la verdadera amenaza esté realmente en las grandes compañías pioneras.

Muy recientemente, Wall Street Journal (2018) consignó que Amazon estaría considerando asociarse con varios bancos estadounidenses para ofrecer un producto de "cuenta corriente" con marca Amazon, dirigido a sus clientes más jóvenes y no bancarizados. Hace tiempo que la industria viene preanunciando una expansión del gigante norteamericano más allá de la venta minorista, especialmente a sectores en donde la experiencia del usuario presenta amplio margen para ser perfeccionada, algo en lo que Amazon se especializa. Las firmas de Big Tech como Amazon, cuentan con bases masivas de clientes y dominan, mejor que los bancos, el aprovechamiento de los datos y la capacidad de ofrecer experiencias y servicios personalizados a sus clientes. Sin embargo, la regulación limita las posibilidades de competir a organizaciones no financieras. En lugar de asumir la complejidad de construir un banco propio, parece lógica la estrategia de asociarse con instituciones tradicionales, al menos en una primera instancia, de manera de continuar expandiendo aún más su rol en el ecosistema del comercio y las finanzas. La iniciativa de Amazon es seguida de cerca como un ejemplo del camino que podrían tomar otros gigantes digitales en el corto plazo. Para Amazon, como para cualquier otro retailer, la cuenta transaccional está lejos de ser un producto básico, o un commodity, como lo es para los bancos minoristas. Estas cuentas proporcionan información relevante sobre cómo un consumidor lleva a cabo su actividad financiera, o cómo vive su vida cotidiana en general. Amazon podría justificar fácilmente el repago por la oportunidad de tener acceso a esta información, incluso ofreciendo estos servicios de manera gratuita.

La recepción inicial de los consumidores sería positiva. Según una encuesta realizada por LendEDU (2018) el 44.5% de los usuarios de Amazon se mostraron dispuestos a la idea de utilizar una cuenta creada por Amazon como su cuenta bancaria principal. Un 87% de los encuestados respondió además "sí, mucho" o "algo" cuando se les preguntó si confiaban en que Amazon priorizaría siempre el mejor interés para el usuario. Esto debería generar inquietudes a las organizaciones bancarias tradicionales que podían presumir de cierto blindaje competitivo debido a su percepción de confianza y seguridad. El 21.5% de los miembros de Amazon Prime manifestó tener más confianza en Amazon que su banco actual.

¿Pero se trata realmente de disrupción en la industria financiera, o sobre el crecimiento de mercado? Un análisis de la publicación especializada Business Insider (2018) sostiene que la intención real de Amazon no sería competir con la banca, sino aumentar la participación de mercado de su plataforma, incorporando los potenciales clientes hoy excluidos del comercio electrónico por no estar bancarizados en el sistema tradicional. Sea cual fuere el caso, la irrupción de estos jugadores en el mercado de servicios financieros podría eventualmente redefinir el panorama competitivo de la banca minorista: Amazon, por ejemplo, podría aprovechar sus robustos algoritmos de data analysis para ofrecer servicios gratuitos de banca transaccional, que combinados con su expertise en comercio electrónico podrían extender la personalización de la experiencia del usuario a otros servicios como préstamos, inversiones, seguros y pagos. A diferencia de los bancos tradicionales, donde la gama de servicios y beneficios está muy restringida, Amazon podría ofrecer beneficios directos de todo tipo a sus clientes bancarios: descuentos en productos, mejores condiciones de entrega y garantías, membresías gratuitas, o en definitiva, lo que el cliente desee dentro del portal. En todo caso, la verdadera amenaza no se trata de que las Big Tech se lleven una determinada parte del mercado de clientes bancarios, sino que eventualmente se conviertan en la interfaz de preferencia de los usuarios. En ese caso, el modelo sería fácilmente replicable por otros jugadores, y los bancos se convertirían meramente en ingredientes del producto final, perdiendo la conexión directa con los clientes. Está claro que un camino posible para la banca ya no será ser solo un banco, sino estar

integrado en la vida diaria del cliente, en todas sus interacciones. En ese sentido, Amazon, Apple o Google tienen importantes ventajas competitivas sobre los bancos tradicionales. Adicionalmente, estas marcas son conscientes de que pueden utilizar el capital emocional que han construido (del cual los bancos por cierto carecen), para maximizar su cartera de relaciones incluyendo servicios financieros, monopolizando la relación con el usuario, y convirtiendo potencialmente a la banca, en un mero back office transaccional para la ejecución de los flujos monetarios. Por el momento, al menos en los Estados Unidos, la banca tradicional cuenta aún con un as de espadas: durante años, los reguladores del sistema financiero norteamericano han negado sistemáticamente el acceso a la banca a las compañías de retail. Es que la Ley de Holding Bancario prohíbe a las empresas que practican el comercio participar también en actividades bancarias. Los tiempos han cambiado, y tal vez el entorno regulatorio no se quede atrás. Si una empresa comercial puede ofrecer servicios bancarios en mejores condiciones que los bancos existentes, impedir que lo hagan va en contra del interés de los propios consumidores.

2.4. Nuevas tecnologías en el ecosistema financiero: Big Data, Inteligencia Artificial, Open Banking y Blockchain.

A continuación comentaremos brevemente las principales características de estas tecnologías y su implicancia para los servicios financieros.

Big Data:

Big Data es el término que describe la tecnología de recopilación, procesamiento, análisis y utilización del volumen de datos, estructurados o no, que un negocio u organización genera día a día. Los datos en grandes cantidades pueden analizarse para obtener información que conduzca a mejores decisiones y movimientos comerciales estratégicos, por lo que en la ciencia del Big Data lo importante no es la cantidad de datos, sino que se hace con ellos. La capacidad de traducir Big Data en

información para apoyar la toma de decisiones es el concepto central de ésta tecnología. En pocas palabras, los datos son materia prima, una vez que han sido analizados e interpretados, se convierten en información. La información, sienta las bases para tomar decisiones basadas en datos y mejorar los resultados. En ese sentido, lo que se denomina Core Analytics, es la base de análisis inicial en cualquier proceso de Big Data. Se utiliza para comprender la lógica de los comportamientos actuales de los clientes, y predecir sus comportamientos futuros sobre la base de su historial de transacciones, consumos, consultas, reclamos y cualquier otra información disponible (Financial Brand, 2017).

La industria de servicios financieros cuenta con una enorme reserva de datos sobre sus clientes, que pueden aprovecharse para el desarrollo de productos, marketing personalizado y beneficios de asesoramiento, pero sin embargo, en muchos casos la banca se encuentra aún en una etapa incipiente en cuanto a la utilización de esta información para obtener beneficios financieros o competitivos. Para McKinsey (2017), el beneficio potencial del Big Data es relevante para acelerar resultados en cada etapa del negocio bancario. Este incluye aplicaciones comerciales (ventas cruzadas, ventas adicionales, adquisición de clientes, reducción de bajas y recuperación de clientes) y otras funciones clave en términos de eficiencia (definición de precios dinámicos, tasas, planificación de ventas, gestión de riesgos y detección de fraude, ciberseguridad, procesos regulatorios y de control, y también las iniciativas de comunicación y marketing con clientes). Adicionalmente, Mc Kinsey sostiene que el uso del Big Data puede ayudar a los bancos a encontrar nuevas fuentes de ingresos y crecimiento, e incluso nuevos modelos comerciales por fuera de la propia estructura organizacional. Los bancos pueden obtener ingresos a partir de sus datos, por ejemplo, al compartir los historiales analíticos de sus clientes con nuevos socios en el ecosistema (ya profundizaremos en este punto cuando hablemos de Open Banking). El banco, como compañía de datos, puede situarse en el centro de un ecosistema de consumo donde las oportunidades de negocios incluyen además muchas otras empresas B2C y B2B. Por último, otro aporte clave del Big Data puede estar dado por la forma en que puede ayudar a alcanzar una experiencia del cliente verdaderamente digital y sin fricciones, y

a un costo mucho menor que el actual. Hoy en día los clientes bancarios interactúan a través de múltiples canales, a menudo comienzan en un canal, realizan pasos intermedios en otros y terminan en otro, con muchas pausas y ciclos de recolección de información que pueden demorar incluso días a lo largo del camino. Los bancos digitales exitosos brindan una experiencia multicanal verdaderamente fluida mediante la recopilación de datos en tiempo real y el uso de Big Data para comprender y predecir al cliente, y construir el camino adecuado.

Inteligencia Artificial:

La Inteligencia Artificial (AI) es un paraguas que agrupa una serie de innovaciones tecnológicas que contemplan el desarrollo de sistemas informáticos capaces de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como la percepción visual, el reconocimiento del habla, la toma de decisiones y la traducción entre idiomas. La IA hace posible que las máquinas aprendan de la experiencia, se ajusten a nuevos patrones y realicen tareas similares a las humanas. Usando estas tecnologías, las computadoras pueden ser entrenadas para realizar tareas específicas procesando grandes cantidades de datos y reconociendo patrones en los mismos. De rápida evolución e implementación en los últimos años, la AI bien utilizada, representa un potencial inmenso para hacer que los bancos sean exponencialmente más inteligentes, entendiendo por "más inteligentes" la posibilidad de ofrecer mejores perspectivas e inteligencia del cliente y, por lo tanto, una mejor experiencia de usuario, algo que la mayoría de la industria bancaria cree que es la clave para la diferenciación competitiva. Algunos de los componentes más importantes de AI son:

1. *Aprendizaje automático, o machine learning*: Es un área de la informática que utiliza análisis de datos a gran escala para crear modelos predictivos y dinámicos. En esencia, consiste en alimentar los datos correctos a una computadora, con los algoritmos correctos, de manera que esta pueda "aprender", automáticamente, por su cuenta. Estos algoritmos mejoran iterativamente con el tiempo, lo que permite a las computadoras encontrar información oculta sin tener que programarla explícitamente para buscarla.

Algunos ejemplos conocidos del uso actual de aprendizaje automático incluyen las recomendaciones en línea en los portales de e-commerce, que permiten ofrecer a los clientes recomendaciones personalizadas basadas en actividades y compras anteriores, o el sistema de reconocimiento de voz, Siri, de Apple, que utiliza el aprendizaje automático para imitar las interacciones humanas. Facebook, por caso, utiliza esta tecnología para auto etiquetar individuos en fotos. En la industria bancaria, el aprendizaje automático puede desempeñar un papel clave en muchos procesos, desde la aprobación de préstamos y la evaluación de riesgos hasta la administración de activos. Hasta ahora, se ha utilizado principalmente para determinar los riesgos crediticios de los clientes en función de sus ingresos y su historial crediticio, pero este uso podría extenderse a campos como la comercialización y venta cruzada de productos, la predicción de llamadas a call centers de atención a clientes, detección de fraude o mejora del proceso de cobranzas (Financial Brand, 2017).

2. **Chatbots:** Los chatbots de inteligencia artificial son programas que funcionan en tiempo real y permiten conducir una conversación con un cliente, brindando respuestas personalizadas y contextuales a sus preguntas, a través de métodos auditivos o textuales. Estos programas están diseñados para simular de manera convincente cómo un humano se comportaría en la conversación. Los casos más representativos incluyen los asistentes personales Siri, Cortana o AmazonEcho. En la industria bancaria, por ejemplo, un bot puede indicarle al cliente en forma automática el saldo de su cuenta actual, transferir dinero, pagar una factura o informar actividades de gasto recientes. Eventualmente se espera que la información de base este enriquecida de manera que pueda, por ejemplo, brindar asesoramiento en materia de inversiones (Financial Brand, 2017). Los chatbots se sustentan en la tecnología de *Procesamiento del lenguaje natural (NLP)*, que permite a las computadoras a aprender, analizar y comprender el lenguaje humano. Además de mejorar el servicio al cliente, los sistemas con capacidad de procesamiento de lenguaje natural, con el tiempo, aprenderán a resolver problemas automáticamente. Los bancos han comenzado a utilizar NLP de diferentes maneras, pero principalmente a través de asistentes virtuales, que

ofrecen soporte para consultas relativamente simples o estructuradas en tiempo real, sin necesidad de derivar el proceso a operadores humanos.

3. *Reconocimiento Visual*: Es una rama de AI que reconoce imágenes y su contenido. Utiliza el aprendizaje automático para analizar rostros, etiquetar imágenes, identificar los componentes de imágenes y seleccionar similares dentro de un conjunto grande. El reconocimiento visual se alimenta de grandes cantidades de datos y necesita bibliotecas y marcos de software de código abierto para su funcionamiento. Varios bancos han adoptado reconocimiento visual en operaciones de front-end comunes. El Westpac de Australia, por ejemplo, está utilizando la tecnología para permitir a los clientes activar una nueva tarjeta desde la cámara de su teléfono inteligente, mientras que Santander es una de las que la usan para autenticar documentos. Y muchos otros bancos, incluidos Bank of America, Citibank, Wells Fargo y TD Bank, están aprovechando esta tecnología para permitir a los clientes depositar cheques de forma remota a través del móvil (Financial Brand, 2017)
4. *Georreferenciación*: Es un servicio basado en la identificación de locaciones, que crea una valla geográfica digital (geofence) alrededor de la ubicación física del lugar donde un cliente puede encontrarse en determinado momento. El teléfono móvil del cliente actúa como una sonda que informa su ubicación. La tecnología de oferta basada en la ubicación (LBO) permite tomar esta información y enviar ofertas y contenido que son relevantes en función de ello. El principal beneficio de las ofertas basadas en la ubicación es que permite a las instituciones financieras moverse más allá de las promociones tradicionales, para proporcionar contenido más relevante en tiempo real. Adicionalmente puede utilizarse para prevención de fraudes, identificar alianzas optimas con comercios, personalizar programas de lealtad y beneficios, o identificar perfiles de consumo y gasto de los clientes (Financial Brand, 2016)

Open Banking

Open Banking UK (2017), define el término como la tecnología de servicios financieros que a través de la utilización de APIs abiertas (Application Programming Interfaces) permite a desarrolladores externos crear aplicaciones y servicios en torno a datos provistos por las instituciones financieras tradicionales. Impulsados por una combinación de presión competitiva y acciones regulatorias como la Directiva de Servicios de Pago Revisada (PSD2) en Europa, y la iniciativa de Open Banking en el Reino Unido, los bancos se ven cada vez más obligados a abrir su información a terceros, y operar en un contexto donde la cadena de valor se está volviendo más fragmentada y el ambiente competitivo mucho más intenso. Las APIs, que no son otra cosa que conjuntos de reglas y procesos necesarios para la intercomunicación entre aplicaciones, permiten integrar la información compartida por los usuarios bancarios con las aplicaciones desarrolladas por terceras empresas.

El objetivo principal de Open Banking es garantizar la transparencia en el mercado financiero, fomentando la competencia en la industria. Para esto, se formará una plataforma financiera global y unificada basada en API, asegurando un acceso equitativo a los datos bancarios. El uso de APIs por parte de los bancos es cada vez más usual, ya que permiten implementar avances tecnológicos mucho más rápido que los sistemas core tradicionales. El desarrollo de un estándar de Banca Abierta global establecerá el marco para la seguridad y la protección del consumidor a medida que aumenta el intercambio de datos. Todas las aplicaciones y sitios web podrán “hablar” con los bancos utilizando un enfoque común. Como resultado, la calidad de los servicios financieros debiera mejorar y las tarifas disminuir. Los datos financieros de los consumidores se liberarán del monopolio del banco y finalmente se convertirán en propiedad de los clientes que tendrán acceso abierto a ellos a voluntad. Esto sin dudas dará lugar a un incremento de la actividad de nuevas empresas Fintech, que tendrán ahora acceso a bases de datos bancarias e infraestructuras financieras que previamente eran inaccesibles. Con ello, podrán proporcionar soluciones innovadoras a los clientes bancarios existentes, y aparecerán nuevos productos financieros.

Para los clientes bancarios, algunos ejemplos puntuales de beneficios que podrían esperarse gracias a la tecnología de Open Banking incluyen: Una mejor gestión de las finanzas personales (a través de aplicaciones de gastos e ingresos, pagos fijos y gastos variables, identificando oportunidades de ahorro), vistas únicas de todas las cuentas de un usuario en una misma plataforma, herramientas de gestión de deuda, alertas de sobregiro y recomendaciones de productos basadas en comparaciones de mercado de tasas de interés, cargos o beneficios entre bancos. Mediante Open Banking, los clientes podrán comparar y ahorrar en sus cuentas y tener acceso a recursos más personalizados para tomar decisiones bancarias acertadas, a la vez que beneficiarse con mejores condiciones crediticias, ya que prestamistas externos tendrían, por ejemplo, acceso a datos transaccionales históricos para determinar el nivel de riesgo del cliente (Financial Brand, 2017)

El impacto que Open Banking puede generar en los negocios de la banca tradicional es aún incierto. De seguro afectará los márgenes por efecto de una mayor competencia y transparencia, sin embargo un reciente análisis de Accenture (2018) sostiene que en el corto plazo puede constituir una oportunidad de crecimiento y fidelización de clientes: Open Banking permitirá a la banca mejorar su oferta de servicios a través de innovaciones plug-and-play, esto es, incorporando en sus plataformas las características o beneficios de servicios desarrollados por terceros proveedores. A la vez, permitirá extender los servicios bancarios más allá del enfoque tradicional de los productos financieros basados en ciertos aspectos de la vida del cliente (el hogar, su automóvil, el consumo, el turismo) para abrazar una gama ilimitada de oportunidades y nichos, dando lugar a nuevos micro-servicios bancarios y nuevas funcionalidades, generando mayores ingresos y nuevas relaciones de lealtad con los clientes. Por último, generará nuevos servicios de exportación de información y servicios, a través de alianzas estratégicas con terceras empresas, dentro de un ecosistema más grande y mutuamente beneficioso. Open Banking permitirá innovar más rápido, ofrecer más servicios, y generar más ingresos.

Blockchain

Se puede entender el Blockchain, de manera simplificada, como un modelo matemático para procesar, asegurar y finalizar transacciones entre múltiples usuarios. El Blockchain proporciona un “libro mayor” de transacciones digital y descentralizado, compartido en una red pública o punto a punto, que todos los usuarios pueden ver y consultar a través de una cadena o “nodo” de computadoras que procesan, verifican y registran las operaciones de forma inalterable (The Brave New Coin, 2017). El proceso de Blockchain se puede describir en tres pasos: Primero, un usuario solicita realizar una transacción, generalmente a través de una criptomoneda, luego los “nodos” formados por computadoras interconectadas procesan y validan la transacción. Cuando los nodos finalizan, Blockchain verifica la transacción, le asigna una dirección única, la completa y la coloca como un nuevo bloque dentro de la cadena de bloques existentes. Combinando bases de datos compartidas y criptografía, la tecnología Blockchain permite que múltiples partes tengan acceso simultáneo a un libro digital constantemente actualizado que no puede ser alterado.

La arquitectura de referencia para el Blockchain se concibió originalmente hace más de una década para dar origen a la criptomoneda Bitcoin, con el objetivo de que el efectivo electrónico facilitara que los pagos en línea se envíen directamente de una parte a otra sin pasar por una institución financiera. Hoy en día la tecnología ha evolucionado mucho más allá de éste concepto, y ya se trate de pagos, transferencia de fondos, conciliaciones, liquidaciones o controles, las propiedades clave del Blockchain tales como descentralización, inalterabilidad, eficiencia y seguridad están llevando a un creciente nivel de adopción de esta tecnología por parte de la industria financiera (Financial Brand, 2017).

Inicialmente, la tecnología fue tratada con escepticismo por parte de los bancos, sin embargo, esto ha cambiado dramáticamente y hoy Blockchain es una de las palabras de moda en el sector. Los bancos, por su naturaleza, procesan millones de transacciones cada día, y esto explica justamente porque es esperable que la tecnología Blockchain revolucione la industria bancaria en la próxima década: 1. Es

mucho menos costosa, y 2. Las transacciones son significativamente más rápidas. En ese sentido, si bien la implementación de Blockchain no pareciera tener impactos directos en la banca minorista, al menos en una etapa inicial, la transformación en los procesos de pagos y flujos de fondos a nivel global podría ser revolucionaria, modificando en definitiva la concepción en que se basa todo el negocio bancario. Por caso, UBS en conjunto con un grupo de bancos globales principales, están trabajando en el diseño de una nueva moneda digital basada en Blockchain, con el objetivo de uniformizar la liquidación y conciliación de transacciones financieras. Esta implementación permitiría reducir el tiempo, el costo y el capital necesario para el proceso de compensaciones y liquidaciones, mejorando notablemente la eficiencia del mercado financiero. Esta moneda podría convertirse en moneda fiduciaria en los Bancos Centrales y se almacenaría en la cadena de bloques, lo que permitiría un intercambio transparente por los valores que se comercializan en el mercado (International Banker, 2017). Financial Times (2017) por su parte, listó recientemente las cuatro áreas de negocio en las que Blockchain podría transformar radicalmente los servicios financieros:

1. *Compensación y liquidación:* El proceso que registra préstamos y valores cuesta a los bancos de inversión miles de millones de dólares para funcionar. Accenture ha estimado que la industria se encolumnará detrás de una solución en los próximos años, una vez que se defina que herramienta dentro de Blockchain es la más acertada para mejorar la eficiencia de las cámaras de compensación, que actualmente se gestionan bajo procesos muy manualizados, con la burocracia e ineficiencias propias de la configuración actual de back-offices.
2. *Pagos:* Los bancos centrales de todo el mundo están explorando el potencial de cambiar partes de sus sistemas de pagos a tecnología Blockchain o incluso usarla para lanzar monedas digitales. Esto es en parte una respuesta al desafío que las criptomonedas independientes como el Bitcoin podrían representar para su control de la política monetaria. Los bancos comerciales, mientras tanto, trabajan en la creación de sus propias monedas digitales convertibles en efectivo en depósito en los bancos centrales. En el campo de los pagos transfronterizos, Swift, el sistema estándar de mensajería propietario de los bancos está

seriamente amenazado por el creciente número de empresas que apuntan a utilizar la tecnología Blockchain para reducir costos y tiempo, liderado por la norteamericana Ripple.

3. *Identidad*: La verificación de clientes y contrapartes es vital para la banca. Los reguladores responsabilizan a los bancos por la verificación de sus clientes y los multan si fallan en hacerlo. Los bancos han intentado durante años establecer una utilidad digital compartida para registrar las identidades de los clientes y mantenerlas actualizadas. Blockchain podría ofrecer una solución debido a su protección criptográfica y su capacidad de compartir un registro constantemente actualizado entre las partes. Esto podría eficientizar notablemente los procesos de “conozca su cliente” (KYC) o anti lavado de dinero (AML), donde los costos son enormes para los bancos.
4. *Préstamos sindicados*: Cuando una compañía recauda fondos a través de un préstamo sindicado (préstamo conjunto entre múltiples bancos), los prestamistas tardan un promedio de 20 días en liquidar la transacción. Blockchain puede ser el vehículo perfecto para administrar el ciclo de vida de estos productos con mayor eficiencia, de manera que las entidades separadas “hablen” entre sí para que los cambios en la propiedad de un préstamo puedan reflejarse rápidamente en todos los sistemas. El nuevo esquema involucraría a los diferentes bancos agentes, los que proporcionarían un registro de los préstamos que administran, a los que luego podrían acceder otros prestamistas.

Conclusiones

Muchos bancos ven a las Fintech como una herramienta válida para conducir su propia evolución, y simultáneamente, muchas Fintech encuentran valor en asumir un rol colaborativo con la banca. De seguro, la aparición de las Fintech ha generado que los jugadores tradicionales del mercado hayan terminado reconociendo el potencial impacto de las fuerzas disruptivas en sus propios negocios, y se vean obligados a

innovar dentro de sus propios modelos y estructuras en busca de mejorar sus operaciones y eficiencia, reducir costos y mejorar la propuesta de valor a sus clientes.

Si en un futuro posible la banca deberá ser no solo un banco, sino estar integrada en la vida diaria del cliente, en todas sus interacciones, las Big Tech tienen importantes ventajas competitivas sobre los bancos tradicionales para imponerse en ese escenario. Si así fuera, la verdadera amenaza no se trata de que se lleven una determinada parte del mercado de clientes bancarios, sino que eventualmente se conviertan en la interfaz de preferencia de los usuarios, convirtiendo a los bancos en un mero back office transaccional para la ejecución de los flujos monetarios, perdiendo el contacto directo con el cliente.

Durante este año y el próximo, la industria financiera espera, como nunca antes en su historia, avanzar en la consolidación de una serie de nuevas innovaciones tecnológicas disruptivas que definirán la transformación del negocio bancario del futuro. Con mayor o menor nivel de adopción y grado de desarrollo a la fecha, las más significativas incluyen el análisis y aprovechamiento de información a través de modelos de Big Data, las plataformas de interacción con clientes y análisis de negocios basadas en Inteligencia Artificial, la apertura de la información de clientes mediante el esquema de Open Banking y la utilización del Blockchain como estándar de procesamiento de transacciones. Muchas de estas tecnologías incluso conviven y colaboran entre sí, por lo que debieran ser consideradas en forma integral en cualquier estrategia de digitalización de la industria bancaria.

CAPITULO 3: Escenario actual y perspectivas futuras

Introducción

Para los bancos tradicionales, el 2018 será un año de acción. El contexto actual se presenta como un momento clave en términos de avanzar en la transformación de sus modelos de negocio hacia instituciones más estratégicamente enfocadas, tecnológicamente modernas y operativamente ágiles, de manera de seguir manteniendo posiciones de relevancia competitiva en el cada vez más alterado ecosistema de los servicios financieros. Los bancos deberán lidiar además con múltiples desafíos vinculados a las regulaciones, los sistemas core, nuevos competidores y con una base de clientes cada vez más inquieta y exigente. La amenaza de las Fintech debe ser neutralizada en el marco de asociaciones colaborativas. En definitiva los bancos no solo deben ser competentes con el funcionamiento diario del negocio, sino que deben encargarse también de la transformación necesaria para poder crecer de manera sostenible en los próximos años. La gran mayoría de las instituciones, en mayor o menor medida, han encarado procesos internos de transformación con el objetivo de llegar “mejor preparados” al punto de choque (aquel en el que se espera una adopción casi total de la banca digital por parte de los consumidores).

3.1. El convulsionado mundo de la banca actual. Oportunidades y desafíos.

En por lo menos los últimos cinco años, la carrera de la banca para ponerse a tono con la disrupción digital, las nuevas tendencias de mercado y exigencias del consumidor, pareciera no tener fin. Todo indica que éste escenario se mantendrá a futuro, y que probablemente los bancos no tendrán más opción que equilibrar estos objetivos con las exigencias de desempeño del día a día para ser exitosos.

The Financial Brand (2018) en su reporte anual de tendencias de la industria, releva que durante el 2018, los bancos destinarán la mayor parte de su tiempo, recursos y esfuerzo a 10 objetivos principales. Estarán:

1. Eliminando fricciones existentes en la experiencia del cliente.
2. Expandiendo el uso de Big Data y su análisis avanzado.
3. Mejorando las capacidades y funcionalidades omni-canal.
4. Preparándose para ecosistemas de APIs abiertas, adoptando PSD2 y Open Banking.
5. Construyendo sociedades colaborativas con las Fintech.
6. Expandiendo sus capacidades de pagos digitales.
7. Lidiando, una vez más, con las políticas de cumplimiento y los cambios regulatorios.
8. Explorando el uso de tecnologías avanzadas en todas las áreas del negocio.
9. Preparándose para competir con jugadores potenciales como las Big Tech.
10. Testeando las funcionalidades de la tecnología del Blockchain.

El informe recopila una visión nada benévola para con las capacidades de ejecución que los bancos han mostrado en los últimos años, y sostiene que el hecho de que la lista de tendencias y objetivos identificados se haya mantenido relativamente constante podría ser un síntoma de un problema mayor: que la industria bancaria se esté moviendo demasiado lento, y los bancos tradicionales no estén logrando diferenciarse para competir con las Fintech. El informe presagia que los bancos seguirán más ocupados en lo que denomina “una carrera armamentística digital” que en encontrar nuevas formas de especializarse y crear valor para los clientes. Deloitte (2018) en su reporte de Proyecciones para la Industria Bancaria, coincide en que uno de los principales desafíos que los bancos no pueden subestimar en sus planes estratégicos a largo plazo es la capacidad de lidiar competitivamente con las Fintechs y las Big Tech. El reporte concluye sin embargo, que si bien las Fintech continúan liderando la innovación en la industria bancaria, con una evidente capacidad de enfocarse en el cliente mejor que lo hacen los bancos, en términos de posicionamiento de mercado y

volumen de negocios, no han logrado aún perturbar sustancialmente el panorama competitivo. Deloitte presagia que los bancos tradicionales probablemente mantendrán el liderazgo de mercado -al menos en el mediano plazo- debido a tres factores que juegan a su favor: barreras regulatorias a la entrada, la inercia natural de los clientes para cambiar de proveedor y el poder que representa el capital del que disponen los bancos para absorber, asociarse o replicar Fintechs. Sobre éste último punto, como hemos visto anteriormente, es de esperar que los bancos continúen destinando una porción creciente de sus recursos a replicar lo que están haciendo las Fintechs y responder con soluciones igualmente innovadoras, de la mano de laboratorios o startups propios, adquisiciones, asociaciones, o una combinación de todas ellas. Bain & Co. (2017), coincide en que la banca profundizará este año estrategias asociativas más amplias, pero como protección a la amenaza que implica el potencial competitivo de las Big Tech, entendiendo que la mejor forma de contrarrestar el inevitable aumento de la competencia que generará la eventual expansión de los servicios bancarios ofrecidos por Amazon, Google, PayPal, Facebook y un número cada vez mayor de bancos digitales, es ser proactivo en el desarrollo de soluciones digitales personalizadas. Los bancos están reorientando su enfoque hacia afuera de la organización y acelerando su tasa de progreso, en respuesta al surgimiento de competidores relativamente nuevos como AliPay (China), WeChat (China), Rakuten (Japón), Atom (Reino Unido), Monzo (Reino Unido), Starling (Reino Unido), N26 (Alemania) o Revolut (Reino Unido).

Foco en el cliente, adopción tecnológica, eficiencia y blindaje competitivo. Los bancos enfrentan hoy en día un proceso de transformación estratégica en su máximo nivel de complejidad, en un escenario que seguramente se mantendrá en los próximos años, si es que logran sobrevivir a la disrupción digital, y siguen allí para contarlos.

3.2. Estrategias para sobrevivir a la disrupción digital: La banca que viene.

Está claro que los bancos no se han quedado de brazos cruzados observando el panorama y la redefinición competitiva de sus mercados. Todas las instituciones, en mayor o menor medida, han encarado procesos internos de transformación con el

objetivo de llegar “mejor preparados” al punto de choque (aquel en el que se espera una adopción casi total de la banca digital por parte de los consumidores). En general podemos identificar tres estrategias predominantes que la banca ha ido adoptando - generalmente en forma conjunta- para sobrevivir con éxito a la transformación digital:

1. Desarrollar e implementar una estrategia y mentalidad digital propia.
2. Asociarse con Fintechs y empresas tecnológicas en un modelo colaborativo.
3. Transformar las estructuras operativas, optimizar canales y reducir costos.

Lo primero que ha hecho la industria -en algunos casos con mayores reflejos, y, mejores resultados que en otros- ha sido poner de manifiesto la ausencia de una "mentalidad digital". Esto es, desarrollar en sus culturas internas y externas una nueva mentalidad digital que claramente no estaba internalizada en la banca tradicional. Este "ser digital" requirió repensar todos los aspectos de cómo se conduce la banca, a los ojos de empleados y clientes. Cambiar los procesos internos, operar en tiempo real y asegurar un mayor uso de datos y análisis para iniciar y respaldar la toma de decisiones, el desarrollo y la distribución de productos son algunos de los conceptos que la industria se vio obligada a implementar. Sin embargo, adoptar una mentalidad digital implica mucho más que solo proporcionar mayores funcionalidades en las plataformas de online y mobile banking. Implica combinar la velocidad y la eficiencia de los procesos digitales con interacciones humanas de alto valor agregado necesarias en momentos puntuales de la experiencia del cliente. El Boston Consulting Group (2018) ha formulado cuatro pilares fundamentales a considerar como base de una estrategia digital efectiva para los bancos:

1. Redefinir la experiencia del cliente
2. Maximizar la utilización de los datos
3. Redefinir el modelo operativo
4. Construir organizaciones dirigidas digitalmente

Para BCG, la construcción de una organización dirigida digitalmente requiere un nivel de entendimiento y experiencia previa que los bancos no poseen. Para entender cómo hacerlo, deben aprender de las Fintech, asociándose con ellas. De otra manera, la

implementación de iniciativas de transformación digital será más lenta de lo esperado, y de esa manera los resultados iniciales pueden ser decepcionantes. Esto se debe a múltiples factores intrínsecos a la banca tradicional: resistencia organizacional al cambio, ausencia de talento y habilidades digitales o simplemente restricciones de presupuesto. El factor clave, sin embargo, está dado por el esfuerzo que requiere la integración de las nuevas aplicaciones digitales con la infraestructura de sistemas core. En muchos casos, los pesados e inflexibles sistemas de base bloquean cualquier posibilidad de desarrollos ágiles y veloces. BCG recoge, por caso, el testimonio de una organización que asigna el 80% del esfuerzo de sus iniciativas digitales, a integrar sus sistemas heredados con nuevas tecnologías.

En ese sentido, encarar un proceso de transformación en 2 velocidades pareciera ser el camino correcto: generar cambios de alto impacto en el corto plazo, mientras se trabaja en reestructurar el sistema de base. Accenture (2015) sostiene que este proceso de dos velocidades permite a los bancos “subirse” a la carrera digital sin perder impulso de mercado ni descuidar la base actual de sus negocios:

1. **Velocidad 1:** *Implementar procesos de crecimiento disruptivo por fuera del núcleo de negocio:* Avanzar a una velocidad “disruptiva” significa poder moverse a la velocidad de los nuevos participantes del mercado, sean Fintechs, u otros jugadores ajenos a la industria financiera. Estas organizaciones están creando permanentemente nuevas soluciones financieras, que funcionan más allá de los límites tradicionales de la banca, y con una velocidad sorprendente. Esto es posible gracias a esquemas de desarrollo e implementación de productos integrados y ágiles, basados en aplicaciones de código abierto o infraestructuras montadas en la nube. Toda esta competencia ágil y bien financiada, vuelve totalmente obsoleta y pesada la estructura de activos operativos y organizativos tradicionales de la banca (sistemas, tamaño, red de distribución). Por ello, el crecimiento “fuera del núcleo” requiere que la industria bancaria se desorganice a sí misma, creando nuevos procesos de desarrollo que pueden involucrar alianzas con empresas no financieras, o el desarrollo y la financiación de “research labs” propios.

2. **Velocidad 2: Transformación del núcleo de negocio.** En simultáneo a la ejecución de la velocidad 1, las organizaciones de banca que pretendan ser exitosas digitalmente deberán moverse a un ritmo más deliberado para transformar tres elementos clave de su núcleo subyacente. Una transformación del núcleo requerirá cambios y redespliegue de recursos, personas y tecnología, y dará como resultado nuevos modelos operativos y nuevos ecosistemas digitales:

- a. La institución deberá evolucionar cultural y operativamente para convertirse en una organización bancaria digital global, lo que implica digitalizar procesos y procedimientos, generar herramientas de colaboración digital y arraigarlo en su cultura.
- b. Deberá proporcionar a los clientes una experiencia omni-canal integral, en la cual el usuario pueda elegir dónde y cómo interactuar, y a través de que dispositivo. Los canales deben ser integrados y contextuales, con la capacidad de comunicarse proactivamente con el usuario.
- c. Deberá apoyarse en tecnologías mucho más flexibles, que soporten la transformación digital. Esto implica una arquitectura abierta que permita integrarse con terceros e implementar cambios y mejoras focalizadas en la experiencia del usuario, asegurando simultáneamente la seguridad y rapidez de los procesos.

Si bien no es sorprendente que la mayoría de las instituciones financieras vean la disrupción digital como una amenaza para su propia existencia, considerando la magnitud del desafío descrito, para KPMG (2017), esto es un error estratégico. Para las organizaciones que adopten la perspectiva correcta, los grandes avances tecnológicos, la creciente competencia y las expectativas cambiantes de los consumidores no deben verse necesariamente como amenazas, sino que deben ser bienvenidas como una oportunidad facilitadora del cambio, que redundará en una banca más eficiente y más rentable. Para ello, describe siete elementos clave que los bancos tradicionales debieran considerar en sus estrategias de transformación digital, para atravesar exitosamente el proceso:

1. *Entender a la nueva generación de clientes:* Consistentemente la generación millennial ha demostrado diferentes patrones de consumo y expectativas que las generaciones anteriores: establecen los estándares en los canales digitales y definen las tendencias del consumo y las industrias. La banca minorista debe entender y adoptar estos patrones de comportamiento para ganar y conservar las relaciones con sus clientes, alineando sus estrategias de negocio: banca omni-canal, productos, servicios y experiencias personalizadas, pagos, operaciones y aprobaciones crediticias en tiempo real o modelos de precio ajustados a riesgo, son todos conceptos que la banca debe adoptar, pero no como un escenario deseado, sino como una necesidad: la competencia ya está allí.
2. *Asumir y enfrentar la nueva realidad competitiva:* Para la banca tradicional, la cantidad y las características de los participantes que ingresan a su mercado a competir día a día representa algo inusual, para lo que no estaban preparados. Por cada PayPal, Amazon o banco digital de los que se haya oído alguna noticia, hay cientos de otras empresas menos conocidas que salen al mercado a ofrecer servicios y productos de banca nuevos e innovadores. Los servicios de pago móvil y las empresas de comercio electrónico están redefiniendo completamente los servicios financieros en muchas áreas diferentes. Esto obliga a los bancos a reexaminar su cultura interna y sus estrategias corporativas, y sobretodo mirar a la competencia para aprender e incorporar. KPMG sostiene que hoy día los bancos necesitan repensarse como una startup, no como un banco. Esto implica invertir e investigar en nuevas tecnologías y datos, mantener una mente abierta a las alianzas y relaciones con jugadores no convencionales, y sobretodo asumir, que su posición privilegiada está seriamente en peligro.
4. *Profundizar en modelos de Big Data:* KPMG sostiene que las instituciones tradicionales deben aprender a combinar fuentes de datos ricas en información con análisis avanzados para obtener información valiosa sobre los comportamientos, las preferencias y los eventos de la vida de los clientes. Hay una gran cantidad de datos no estructurados que las instituciones financieras podrían aprovechar, pero los bancos necesitarán herramientas analíticas nuevas

y avanzadas para sacarles provecho. Con una imagen más completa de sus clientes y segmentos, los bancos estarán mejor preparados para competir de igual a igual con las empresas tecnológicas. Los datos no estructurados pueden utilizarse para segmentación, generación de campañas o puntajes crediticios, entre otros.

5. *Abrazar la Inteligencia Artificial:* Según KPMG, la utilización de bots para automatizar procesos puede eliminar de tres a cinco empleados equivalentes a tiempo completo. Es por eso que toda la industria está buscando como poder implementar algoritmos automatizados, inteligencia artificial y robótica en sus procesos. Todas las actividades que requieren un proceso manual, eventualmente podrán ser reemplazadas por inteligencia artificial, con costos notablemente más bajos. La gran mayoría de las Fintech nacieron con esta tecnología incorporada, por lo que el diferencial competitivo, tanto en costos de estructura, como en personalización de la experiencia del cliente es enorme.
6. *Entender la importancia y la urgencia de los Pagos Digitales:* Cualquier iniciativa de banca digital estará inevitablemente asociada con una de pagos digitales. El futuro de las finanzas digitales se basará en billeteras móviles, pagos P2P y más aún, operaciones totalmente en línea. Es por eso que las instituciones financieras deberán adaptar sus obsoletas infraestructuras de pagos de inmediato. KPMG dice que no puede haber retraso para esto, cada banco necesita definir e implementar su propia estrategia de pagos digitales, en forma prioritaria.
7. *Mejorar sus procesos de cyber-seguridad:* En la era digital, la seguridad cibernética no es opcional, y los bancos tienen aún un largo camino por recorrer en la materia, incluyendo la incorporación, la autenticación de usuarios y el acceso a la cuenta. KPMG dice que las instituciones financieras que diseñan su estrategia digital con énfasis en la seguridad no solo serán más confiables y menos vulnerables, sino que también estarán mejor equipadas para aprovechar las tecnologías innovadoras para cumplir los objetivos comerciales.
8. *Adaptarse a la velocidad de los cambios:* La disrupción en la banca es un hecho, le guste o no a los bancos, está ocurriendo. En ese sentido, lo mejor que pueden

hacer es ajustar el “timing” de sus estrategias de adaptación, para estar lo mejor posicionados posibles, cuando el cliente adopte por completo la banca digital. KPMG estima que los consumidores tardarán entre 7 y 10 años en migrar masivamente a la banca digital. El problema es que ya han transcurrido al menos cuatro años de ese ciclo. Al final también se trata de una cuestión de tiempo, llegar último puede implicar quedarse fuera.

Queda claro entonces que el punto de referencia en cuanto a experiencias digitales en la banca se encuentra fuera de la industria. Desde un punto de vista no competitivo, es razonable entonces que las instituciones financieras tradicionales y las firmas de Fintech entiendan que la colaboración puede ser la mejor vía para el crecimiento conjunto a largo plazo. El fundamento de cualquier colaboración está dado por la capacidad de generar una sinergia de fortalezas que creen una entidad más fuerte que la que cualquiera de las unidades podría aportar por sí misma. Ernst&Young (2017) sostiene que para la mayoría de las Fintechs, los principales diferenciadores son una mentalidad de innovación, agilidad y velocidad de implementación, perspectiva centrada en el cliente y una infraestructura tecnológica y digital. Estas son obviamente ventajas que la mayoría de las organizaciones bancarias no poseen. Alternativamente, la mayoría de las Fintechs carecen de la capacidad de escalar en el mercado debido a su bajo reconocimiento y confianza de marca. También suelen carecer de capital, conocimiento de cumplimientos y regulaciones y tampoco poseen una red de comercialización establecida. Estas son fortalezas inherentes de los bancos tradicionales. Como se mencionó en capítulos anteriores, la relación entre los bancos tradicionales y las firmas de Fintech ha pasado de la competencia a la colaboración. El éxito de la colaboración entre banca y Fintech recae en aquellas organizaciones que pueden comprender las fortalezas y debilidades de sus contrapartes para mejorar la experiencia del cliente y, al mismo tiempo, reducir los costos operativos. Si bien todos los bancos tradicionales intentan impulsar la innovación desde el interior de su organización, la mayoría trabaja también externamente a través de incubadoras, aceleradores, hackatones y fondos de riesgo. Hoy día todos los bancos mayores cuentan con incubadoras de proyectos Fintech. Esto tiene un doble propósito: obtener

una participación en negocios que eventualmente podrían ser competencia, a la vez que beneficiarse en primer lugar de las eventuales innovaciones que se generen. En Europa adicionalmente, las regulaciones de PSD2 y Open Banking están fomentando un camino en esta dirección. Para mantener su posición relevante con los clientes y por encima de las regulaciones, los principales bancos en Europa han estado implementando una serie de estrategias de inversión en startups de préstamos, pagos, tecnología regulatoria, blockchain y finanzas personales. La inversión directa de los bancos en proyectos de Fintech ha crecido exponencialmente en los últimos años. Gigantes como Citi, Goldman Sachs, Santander, Barclays o UBS lideran los rankings de “venture capital” e inversiones en Fintech. Los siguientes gráficos “Portfolio de inversiones en Fintech de los principales bancos europeos” y “Estrategias de los principales bancos en el ecosistema de Fintechs” muestran las distintas estrategias de “colaboración” seguidas por los principales bancos globales en relación a las Fintech: adquisición directa, inversión mediante venture funds, generación de incubadoras de desarrollo, partnership o asociación, y por último, lanzamiento de Fintechs propias.

Top 14 European banks by assets, ranked by fintech portfolio companies Equity financing 2012 - Q2'2018 (As of 4/11/18)

	Rank	Blockchain	Data Analytics	Personal Finance	Wealth Management	Capital Markets Software	Lending	Payments & Settlement	Regulatory Technology
	1	   			 	 	 	    	
	2					 	 		 
	3	 				 			
	4					  		 	
	5			   					
	5					 			 
	5		 						 
	8					 			
	8					 			
	8	 							
	8						  		
	12								
	13								
	13								

Grafico 5: Portfolio de inversiones en Fintech de los principales bancos europeos

Fuente: <https://www.cbinsights.com/research/europe-bank-fintech-startup-investments/>

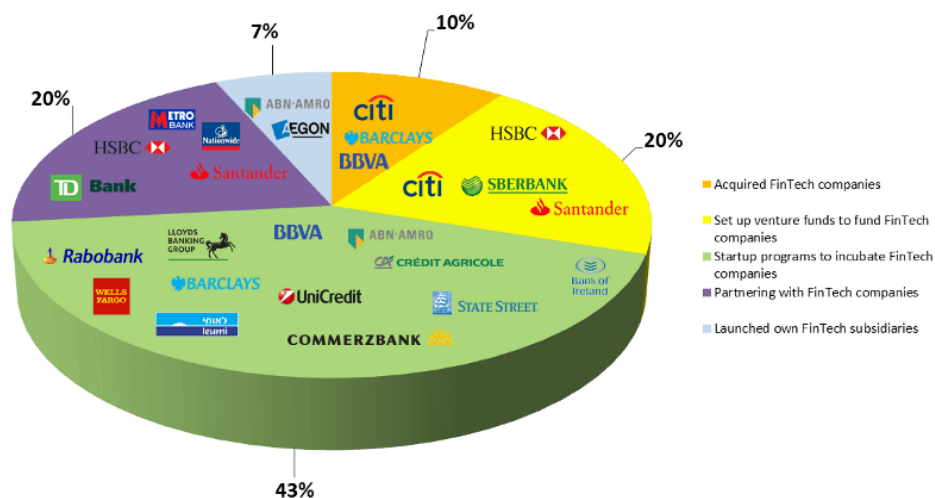


Gráfico 6: Estrategias de los principales bancos en el ecosistema de Fintechs

Fuente: <https://blogs.mulesoft.com/biz/trends/how-are-banks-responding-to-fintech/>

Como podemos ver en el gráfico, una gran mayoría de los bancos desarrollan programas de incubación de Fintech. Adicionalmente, crean venture capitals para financiar startups de Fintech o asociarse a ellas. En menor medida, han directamente adquirido estas empresas, o abren sus propias subsidiarias tecnológicas. La colaboración entre banca y Fintech será potencialmente más importante si finalmente logra alcanzar el nivel de personalización, velocidad, contextualidad e innovación que permita a los bancos defender sus posiciones competitivas frente a la amenaza de las Big Tech, quienes vienen trabajando con éste tipo de esquemas hace más de una década. Según el informe de World Retail Banking 2016, el 65% de los ejecutivos de banca minorista ven a Fintechs como socios en lugar de competidores, y el 96% acepta que con la industria evolucionando hacia un ecosistema totalmente digital, sus sistemas core no están preparados para respaldar la evolución requerida. Las oportunidades de colaboración son simplemente demasiado altas para ignorarlas, y sumado a las regulaciones que fomentan la tecnología colaborativa (Open Banking), se han tornado además inevitables.

El último camino que deberán emprender los bancos tiene que ver con la transformación de sus estructuras operativas, transaccionales y de soporte de negocio, optimizando canales y reduciendo costos de operación. El punto de partida para cada institución dependerá de su tamaño, estrategia comercial, posición de mercado y capacidades, pero todos deberán considerar cómo pueden remodelar sus modelos de distribución, mejorar sus estructuras de back office y “dar vuelta” la compañía, para desarrollar experiencias de usuario centradas en el consumidor de punta a punta, aprovechando las nuevas tecnologías. Este camino augura cambios reales en lo referido a redes de sucursales, cajeros automáticos y nivel de empleo, por citar algunos ejemplos. UK Business Insider (2015) sostiene por caso, que en el largo plazo las sucursales bancarias quedarán obsoletas, dado la mejora de los canales digitales, la disminución de las visitas de clientes y el aumento comparativo del costo por transacción, lo que llevará inevitablemente a procesos de cierre masivo de oficinas bancarias. De igual manera, el cajero automático seguirá el camino de la cabina telefónica. Si bien inicialmente seguirán siendo el sustituto de preferencia para las pocas posiciones de caja humana que aun subsistan, a medida que disminuyan las transacciones de efectivo y cheques, el cajero automático se volverá no esencial y, en última instancia, enfrentará el mismo destino que la sucursal física, la desaparición. Los centros de contacto telefónico, también parecen condenados sino a la desaparición, a un drástico achicamiento limitado a proveer servicios de emergencia o de alto valor agregado para transacciones puntuales. Como dispositivo informático principal, el teléfono inteligente tiene el potencial de saber mucho más sobre los clientes que cualquier asesor humano. La inteligencia artificial y los modelos de aprendizaje automático podrán eventualmente hacer lo mismo que un asesor telefónico, pero de manera más rápida y a una fracción de su costo. La mayor parte de los esfuerzos digitales en banca minorista vienen girando en torno al front-end, optimizando principalmente la experiencia del cliente en varios puntos de contacto. Sin embargo, los bancos deben adoptar un enfoque integrado mediante el cual se conectan el back-office y el front-end, caso contrario corren un alto riesgo de fracasar tanto por los altos costos de operación, como por fallas y demoras en los procesos de delivery interno.

Conclusiones

Reducir el trabajo manual que todavía ocurre en varios procesos administrativos, no se trata exclusivamente del costo de la mano de obra, sino más aun de las ineficiencias inevitables que se cometen al capturar y procesar cualquier tipo de entrada o información (desde las solicitudes de préstamos hasta las preguntas del servicio al cliente). En el contexto digital actual, los procesos de conexión, las aplicaciones y los flujos de información digital están inevitablemente conectados. La información oculta, procesada de forma manual, es el enemigo de la digitalización, la optimización, la transformación e incluso la innovación.

En última instancia, también, lo que deberán hacer los bancos progresivamente es abandonar modelos de negocio, líneas de producto o estrategias que de antemano, es sabido, no podrán competir con la digitalización. Podríamos preguntarnos, por ejemplo, que sería hoy de Blockbuster, si oportunamente hubiera apostado por un modelo de alquiler de contenidos en línea, reemplazando progresivamente sus locales de alquiler presencial. Si bien la marca y la base de clientes de un banco pueden tener un valor significativo hoy, ese valor puede debilitarse a un nivel irrecuperable si una organización no responde adecuadamente a los cambios de tendencia del mercado.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A los efectos de profundizar en los aspectos detallados previamente se ha desarrollado un estudio de casos instrumentado a través de una serie de entrevistas a referentes de la industria de servicios financieros.

El presente trabajo comprende una investigación cualitativa donde el interés se centra en la descripción de los hechos observados para interpretarlos y comprenderlos dentro del contexto global en el que se producen con el fin de explicar los fenómenos (De Arteche). En este sentido, a través del instrumento utilizado, se intenta obtener información detallada y actual de la materia de estudio que permita, a partir de la observación de los hechos, descubrir tendencias generales.

La tesis se desarrolla bajo un tipo de investigación descriptiva y explicativa. Es descriptiva dado que busca interpretar una situación particular y está relacionada a condiciones existentes, opiniones, puntos de vista y tendencias (Best, 1998). Es explicativa porque explica y responde las causas de por qué ocurre el fenómeno de análisis y las condiciones en las que se da (Sampieri, 2000).

El trabajo de investigación no es experimental porque se basa fundamentalmente en la observación de situaciones y como se dan en su contexto natural para luego analizarlos.

El presente trabajo de campo ha sido instrumentado a través de entrevistas a referentes de la industria, que comparten su visión de la problemática planteada. Se han realizado 11 entrevistas estructuradas a directivos y ejecutivos de la banca en el mercado local, europeo y norteamericano, donde nos comparten su visión de la problemática planteada.

La selección de los perfiles para responder la encuesta intenta abarcar una muestra representativa del mercado, es decir, entrevistamos a ejecutivos que trabajan en organizaciones financieras diversas: bancos de capitales locales e internacionales, bancos con alcance local, regional y global, bancos que operan en la banca de consumo y otros en la banca corporativa, con foco en distintos segmentos socio

económicos, algunos masivos otros de nicho, con mayor y menor participación de mercado.

Las personas seleccionadas son ejecutivos o directivos con más de diez años de experiencia en la banca, involucrados de manera directa o indirecta en el diseño y ejecución de las estrategias de sus negocios y con capacidad de toma de decisiones en sus áreas de negocio. A su vez, provienen de áreas diferentes dentro de la estructura de una organización financiera, lo que permite visualizar distintos enfoques y visión respecto a la materia de estudio en función a su especialización y experiencia

El cuestionario base de las entrevistas consta de 6 preguntas abiertas, que fueron realizadas en forma personal y de manera remota por teléfono o email.

Una vez completado el trabajo de campo, se han analizado las respuestas de cada uno de los entrevistados y se han compilado por pregunta para facilitar la observación de las tendencias en sus respuestas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

Luego de realizar las entrevistas a referentes de la industria financiera, podemos extraer las siguientes observaciones y exponerlas en tres dimensiones de estudio:

1. El futuro de la banca tradicional

Entre los encuestados hay una fuerte tendencia a creer que la banca tradicional de individuos no está destinada a desaparecer. Así mismo, hay consenso acerca de lo que los bancos deben hacer para que esto no ocurra: hacerse más eficientes, más ágiles, y definitivamente, digitales.

Un punto recurrente que surge de las entrevistas es que la banca tradicional, como hoy la conocemos se tiene que transformar. A lo largo de las conversaciones mantenidas con los entrevistados, muestran estar alerta por la aparición de nuevos jugadores y todos coinciden en la necesidad de trabajar en estrategias corporativas para adelantarse y estar preparados para el cambio.

Al analizar las respuestas, pareciera ser que los bancos internacionales están un paso delante de los locales dado que se encuentran activamente enfocados, ya trabajando orgánicamente dentro de sus organizaciones con estrategias claras de digitalización. Los bancos de alcance local, por su parte, reconocen la importancia y urgencia del problema que la banca enfrenta pero encaran el proceso de cambio en forma más gradual en función a los recursos que tienen a su alcance y además afectados por el desempeño económico del país.

Ahora bien, ambos grupos de encuestados exponen con seguridad que solamente tendrán posibilidad de sobrevivir aquellas instituciones que logren adaptar su modelo de negocios para competir en el escenario de disrupción digital esperado.

Las instituciones de los referentes encuestados, sin excepción, se están enfocando en desarrollar nuevos productos, servicios y soluciones y/o adaptar los existentes con foco en la digitalización y la simplificación de las transacciones y procesos.

Los encuestados coinciden que la banca deberá adaptarse y modificar su modelo de negocios mediante asociaciones colaborativas con los nuevos jugadores, no necesariamente Fintechs, no necesariamente tecnológicos; es decir, con quien sea que le de forma al mercado y defina las preferencias de los clientes. A pesar que coinciden que la banca deberá hacer un gran esfuerzo para mantener su posición actual, ninguno vislumbra un escenario desfavorable para el negocio de la banca.

Como parte de la visión acerca del futuro de la banca tradicional, además de que la digitalización es clave en términos de eficiencia operativa y procesos, los encuestados coinciden que también habrá interacciones personales en determinados segmentos y tipo de transacciones. Para algunas cosas, la participación de “humanos” seguirá siendo importante. Varios comentan acerca de la migración de la banca a un modelo mixto donde seguirán atendiendo a una generación de clientes que no va a ser 100% digital nunca, y otra que si, por lo que el sistema bancario va a tener que administrar esa dualidad.

2. Los bancos en su camino por convertirse en jugadores digitales relevantes

Todos los encuestados entienden la digitalización como una iniciativa fundamental para la supervivencia del negocio. En mayor o en menor medida, los bancos líderes en Banca de Consumo se quieren ver a sí mismos como compañías de tecnología que se dedican a resolver las necesidades financieras de sus clientes. Los encuestados exponen que este camino hacia la conversión digital no es algo nuevo para ellos y desde ya hace varios vienen trabajando en este sentido.

A pesar de las diferentes áreas en las que los encuestados se desenvuelven, el tamaño de sus empresas, y si se trata de bancos de alcance local o global, coinciden que para superar las amenazas y aprovechar las nuevas tecnologías disponibles y mantenerse como jugadores relevantes, deben digitalizarse, si no corren el riesgo de quedar expuestos en el futuro; y a su vez muestran una tendencia a asegurar que sin la digitalización no pueden competir en eficiencia y experiencia del cliente.

Ahora bien, se puede observar que los bancos más pequeños o de nicho coinciden que para ellos el desafío de transformación será mayor.

En términos generales hay coincidencia en la forma en la que los referentes de la banca consultados entienden deben abordar el cambio pero por supuesto las implementaciones se dan en tiempos diferentes y en función a sus realidades. Todos coinciden que deben invertir en tecnología y en el desarrollo de nuevas plataformas digitales.

A su vez, todas de las empresas consultadas en mayor o menor medida, está iniciando su camino en el uso de nuevas tecnologías. Específicamente podemos mencionar que todas ya utilizan Big Data para buscar eficiencia en sus procesos, a la vez que los bancos internacionales ya están utilizando también por ejemplo la Inteligencia Artificial y Chatbots.

Las iniciativas que cada banco realiza en pos de lograr la digitalización para la mejora de los procesos operativos y de contacto con el cliente, nuevamente varía en función al tamaño y alcance de servicio de los bancos. Los bancos más pequeños y locales en general buscan acuerdos colaborativos con las Fintech, y los más grandes además de ello, tienen la posibilidad de adquirirlas e incluso hasta crear laboratorios tecnológicos propios.

3. Nuevos jugadores en la era Digital

Todos los encuestados reconocen la innegable presencia de las Fintech y grandes corporaciones tecnológicas como nuevos jugadores en el mercado. Los consideran una amenaza latente pero no dudan del poder de los bancos para lograr mantener su posición de liderazgo en el nuevo escenario. A pesar de esta seguridad, todos son remarcados también que es vital reaccionar a tiempo para que estos nuevos jugadores no reemplacen a los bancos en un futuro.

En su mayoría, los encuestados reconocen tres principales ventajas de los nuevos jugadores por sobre la banca tradicional.

La primera de ellas, y con consenso unánime, su velocidad de adaptación y rapidez para implementar soluciones (comparado con los bancos, que por tener sistemas “antiguos” son más lentos para adaptarse), y por tanto para ofrecer soluciones digitales a los clientes en tiempo y forma acorde a sus exigencias actuales. Un segundo factor mencionado por gran parte de los encuestados como relevante a la hora de entender las ventajas competitivas de los nuevos jugadores son las “lagunas” regulatorias que pueden favorecer a estos últimos en comparación con las instituciones financieras que se encuentran fuertemente reguladas. Gran parte de los encuestados, se refiere a la presión regulatoria como uno de los grandes desafíos que deberán afrontar los bancos tradicionales para poder mantener sus posiciones competitivas en el nuevo mercado. Por último, algunos encuestados han hecho especial mención a una tercera ventaja competitiva de las Fintech sobre los bancos: la Cultura Digital y el know how en tecnología y procesamiento de transacciones.

Continuando en el análisis de similitudes y diferencias entre las respuestas de los encuestados, podemos observar cierta coincidencia en el escenario competitivo que visualizan: un mercado mucho más competitivo que derivará en una mayor concentración del sistema en un contexto con menores márgenes e ingresos restringidos.

Los encuestados, en su mayoría e independientemente del tipo de institución a la que pertenezcan, mencionan que hay dos formas de relacionarse con los nuevos jugadores del mercado: están aquellas Fintech que intentan “jugar” solas buscando expandirse y ser competencia directa de la banca tradicional; y hay otras que tienen una estrategia más colaborativa y buscan asociarse con bancos en vez de competir con ellos.

Sin excepción los encuestados encuentran en este último grupo una oportunidad y los ven como grandes aliados para enfrentar el cambio.

Todos concuerdan en que se aproxima un escenario de mayor intensidad competitiva, pero así mismo aseguran que en cuanto a las Fintech, el riesgo no viene dado por la amenaza de cuota de mercado, o posición competitiva, sino por el ritmo o velocidad que la “innovación” adquiera. Nótese que a su vez expresan que de seguro la competitividad creciente en el mercado generará mayor concentración en la banca y aquellos bancos de mayor escala mencionan que las instituciones chicas, como bancos regionales o de nicho, no parecieran estar preparadas para afrontar en soledad los costos necesarios para encarar la transformación digital necesaria a menos que reenfoquen su estrategia comercial a segmentos o productos específicos, funcionando más como una Fintech que como un banco.

Conclusiones

La transformación en la industria financiera es innegable. A medida que la innovación tecnológica y los agentes disruptivos desafían las reglas tradicionales del sistema mediante conceptos como el fin del efectivo, la desintermediación de los préstamos, el crowdfunding, las billeteras virtuales y las transacciones en tiempo real y consiguen aprovechar en su beneficio las ventajas del Big Data o la Inteligencia Artificial, redefiniendo la experiencia de los usuarios, queda claro que la banca transita, por primera vez en mucho tiempo, un camino con destino desconocido.

Aun cuando hasta hace muy poco tiempo los bancos se negaban a aceptar una realidad tan disruptiva, hoy todas las grandes corporaciones están luchando por asegurar una posición predominante en el panorama de la innovación tecnológica financiera. Ya sea asociándose con grandes empresas tecnológicas o con pequeños startups y desarrolladores, o directamente adquiriendo las plataformas ya establecidas que compiten en determinada línea de negocios; financiando sus propios labs de I&D y contratando en forma directa equipos de innovación y tecnología, o actuando como ventures para el financiamiento de los más diversos proyectos, ningún banco quiere quedarse relegado en la carrera de la digitalización, aun cuando todavía existe un gran interrogante general, en discusión, sobre cuál será el resultado final de todo este proceso. De seguro, los bancos quieren eso que las Fintech tienen de su lado: mejor uso de la información, mejor experiencia del cliente, y menores costos operativos.

En el año 2009, cuando Uber lanzó su plataforma de transporte de pasajeros en automóviles privados, pocos expertos predijeron que esa nueva plataforma generaría una ola imparable de disrupciones en la industria de la movilidad urbana, a menudo en detrimento de los jugadores establecidos y en beneficio de los consumidores. Pocos años después, Uber, y un sinnúmero de nuevos competidores han aumentado significativamente su participación de mercado, a pesar de la resistencia forzosa del “status quo”: legislación, reguladores, sindicatos o grupos de poder. Lo cierto es que las nuevas plataformas han superado las barreras jurídicas y han logrado que la presencia de las compañías tradicionales de taxis como principal proveedor de

servicios en la mente de los consumidores haya disminuido notablemente. Cada vez más los clientes eligen el proveedor de servicios que consideran más apropiado, que es el que tiene las mejores características y precios, en lugar de ser leal a un solo proveedor. Con un número creciente de compañías Fintech que alteran las cadenas de valor de las instituciones financieras tradicionales, uno puede comenzar a ver un patrón similar al de la industria del taxi, donde los consumidores son cada vez menos leales a sus bancos tradicionales y están más dispuestos a explorar nuevas y mejores soluciones para sus necesidades financieras. Pero la banca es una industria basada en la información, y parece haber entendido, que como pocas, puede terminar beneficiándose notablemente con esta revolución tecnológica. Los bancos han sido lo suficientemente rápidos (y poderosos) como para neutralizar parte de la amenaza Fintech a través de una estrategia de asociación colaborativa con ellas. Conscientes de que éstas pueden aportarles el grado de velocidad e innovación que no podrían lograr por su cuenta, los bancos están embarcados en distintos procesos de financiamiento, incubación y asociación con startups tecnológicas de todo tipo. El movimiento ha sido audaz, pero correcto: hoy los bancos controlan parte del escenario disruptivo o al menos podrán beneficiarse de primera mano de las innovaciones que surjan de él. En Europa, este camino es fomentado además por las nuevas regulaciones que buscan transparentar el mercado y abrir la competencia en beneficio de los clientes. Probablemente la amenaza competitiva más grande para la banca pueda estar dada por las llamadas Big Tech, es decir, los grandes jugadores tecnológicos como Google, Facebook, Amazon o Apple, que vienen amagando con incursionar de manera directa en la oferta de servicios financieros, a sabiendas de que actualmente están mejor posicionadas que los propios bancos en términos de utilización y aprovechamiento de datos, experiencia del cliente y capacidad y velocidad de innovación.

Entonces, la gran pregunta es si en función del escenario actual y las tendencias tecnológicas, los bancos tradicionales podrán seguir siendo relevantes, es decir, adaptarse a tiempo para abordar la transformación y salir airosos de ella, en una posición competitiva.

Del análisis del marco teórico, extraemos las siguientes conclusiones:

- La banca tradicional no enfrenta un riesgo concreto de desaparición, o de ser reemplazada por otros jugadores, en tanto y en cuanto, al menos los grandes bancos internacionales, parecieran estar moviéndose en la dirección correcta para adaptar su modelo de negocios al nuevo escenario.
- El proceso de adaptación será de todos modos muy costoso, y nada garantiza que el resultado sea el esperado. Consistentemente la banca ha mostrado lentitud e ineficiencia para implementar los cambios necesarios, pero ha sabido sobrellevar esa falencia con presencia de marca, capital y blindaje regulatorio. La clave del éxito estará dada por la profundidad con la que puedan implementar las transformaciones: hasta donde llegaran con las nuevas tecnologías y cuanto logran en efecto, enfocarse en el cliente, cubrir sus necesidades y generar experiencias de usuario customizadas y sin fricciones. Los bancos necesitan emular el modelo de las Fintechs, y tienen como hacerlo, pero nada garantiza que efectivamente lo logren.
- El proceso de transformación implicará además cambios profundos en la estructura operativa de la banca que en última instancia llevarán a una irreversible pérdida de puestos de trabajo en posiciones que serán reemplazadas por la digitalización: cierre de sucursales y canales de contacto con asesores humanos, sustitución de posiciones de back office y procesamiento manual de transacciones serán las áreas más afectadas.
- De seguro la competitividad creciente en el mercado generará mayor concentración en la banca. Las instituciones chicas, como bancos regionales o de nicho, no parecieran estar preparadas para afrontar en soledad los costos necesarios para encarar la transformación digital necesaria. A menos que reenfoquen su estrategia comercial a segmentos o productos específicos, funcionando más como una Fintech que como un banco, difícilmente podrán subsistir en un modelo de banca universal. Para los bancos grandes además, el

crecimiento inorgánico puede significar una valiosa oportunidad para rentabilizar sus inversiones en transformación digital, en un escenario donde incrementar las bases propias de clientes no será sencillo.

- Habrá que prestar atención al rol que toman los reguladores, en el sentido de “liberar” o “restringir” el camino para que Fintechs, y especialmente Big Techs vayan por una porción más grande del mercado. Hasta ahora, la regulación ha jugado generalmente en favor de la banca, pero este no es un activo que puedan sostener por mucho tiempo.

En definitiva, entendemos que quienes realmente saldrán beneficiados, cualquiera sea el resultado final de este proceso, seremos los clientes y consumidores.

Como fue expuesto en el análisis de los resultados de los instrumentos de recolección, los líderes de la industria coinciden en su mayoría con las conclusiones a las que arribamos luego del análisis de la teoría expuesta.

Bibliografía y Referencias

Publicaciones especializadas:

- Accenture, "The Brave New World Of Open Banking" (2018)
https://www.accenture.com/t20180228T023526Z__w__/us-en/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Brave-New-World-Open-Banking.pdf#zoom=50
- Accenture, "Redefine Banking With Artificial Intelligence" (2017)
https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w__/gb-en/_acnmedia/PDF-68/Accenture-Redefine-Banking.pdf
- Accenture, "Fintech and the Evolving Landscape" (2016)
<https://www.accenture.com/gb-en/insight-fintech-evolving-landscape>
- Accenture, "The Digital Disruption In Banking" (2015)
https://www.accenture.com/gb-en/~media/Accenture/Conversion Assets/DotCom/Documents/Global/PDF/Industries_5/Accenture-2014-NA-Consumer-Digital-Banking-Survey.pdf
- Capgemini & Efma, "World Retail Banking Report" (2017)
<https://www.worldretailbankingreport.com/download>
- Bain & Co., "Evolving the Customer Experience in Banking: Alexa, Move My Bank Accounts to ..." (2017)
<http://bain.com/publications/articles/evolving-the-customer-experience-in-banking.aspx>
- Deloitte, "Banking Of The Future: Vision 2020" (2018)
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/in/Documents/financial-services/in-fs-deloitte-banking-colloquium-thoughtpaper-cii.pdf>
- Deloitte, "2018 Banking Industry Outlook" (2018)
<https://www2.deloitte.com/cy/en/pages/financial-services/articles/gx-banking-industry-outlook.html>
- Deloitte, "Millennials and Wealth Management. Trends and challenges of the new clientele" (2016)
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lu/Documents/financial-services/lu-millennials-wealth-management-trends-challenges-new-clientele-0106205.pdf>
- Ernst & Young, "Unleashing The Potential of Fintech in Banking" (2017)
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-unleashing-the-potential-of-fin-tech-in-banking/\\$File/ey-unleashing-the-potential-of-fin-tech-in-banking.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-unleashing-the-potential-of-fin-tech-in-banking/$File/ey-unleashing-the-potential-of-fin-tech-in-banking.pdf)
- Foresee, "Experience Index Banking Report" (2017)
<http://www.foresee.com>
- KPMG, "Setting course in a disrupted marketplace" (2017)
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/04/setting-course-in-a-disrupted-marketplace.pdf>
- KPMG, "El Impacto de las Fintechs en Entidades Financieras" (2017)
<https://home.kpmg.com/ar/es/home/Tendencias/2017/12/el-impacto-de-las-fintech-en-las-entidades.html>
- KPMG, "#Digital Banking, Banking On The Go" (2016)
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/colombia-bt2-1sf-digital-banking.pdf>
- London Business School, "How Imminent Is The Fintech Banking Revolution" (2016)
<https://www.london.edu>
- McKinsey, "Analytics in banking: Time to realize the value" (2017)
<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/analytics-in-banking-time-to-realize-the-value>
- Open Banking UK, "What Is Open Banking" (2017)
<https://www.openbanking.org.uk/home/what-is-open-banking/>
- PwC, "Blurred Lines: How Fintech is reshaping financial services" (2016)
<https://www.pwc.de/de/newsletter/finanzdienstleistung/assets/insurance-inside-ausgabe-4-maerz-2016.pdf>

- Stockholm School Of Economics, "The Next Wave of Fintech" (2017)
<https://www.hhs.se/contentassets/cbe0e571708643418a3f0b7e7a18883f/insurtechregtechreportsse1.01.pdf>

Artículos:

- BBVA, "The Millennial Disruption Index" (2013)
<https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2015/08/millennials.pdf>
- CB Insights, "Where Top European Banks Are Investing In Fintech In One Graphic" (2018)
<https://www.cbinsights.com/research/europe-bank-fintech-startup-investments/>
- Financial Times, "Five Ways Banks Are Using Blockchain" (2017)
<https://www.ft.com/content/615b3bd8-digital-disrup97a9-11e7-a652-cde3f882dd7b>
- Goldman Sachs, "Our Thinking: Millennials" (2018)
<http://www.goldmansachs.com/our-thinking/pages/millennials/>
- International Banker, "How Blockchain Is Changing the Banking Industry" (2017)
<https://internationalbanker.com/banking/blockchain-changing-banking-industry/>
- Judge Business School-University of Cambridge, "Digital Disruption In Banking" (2016)
<https://insight.jbs.cam.ac.uk/2016/digital-disruption-in-banking/>
- London Business School, "Disruptive fintech: fear or future?" (2016)
<https://www.london.edu/faculty-and-research/lbsr/disruptive-fintech-fear-or-future?display=expanded#.WsufXljwbb1>
- Miva, "The History Of Ecommerce: How Did It All Begin?" (2011)
<https://www.miva.com/blog/the-history-of-ecommerce-how-did-it-all-begin/>
- The Brave New Coin, "Why Blockchain will revolutionize the banking industry" (2017)
<https://bravenewcoin.com/news/why-blockchain-will-revolutionize-the-banking-industry/>
- The Financial Brand, "How To Design a Millennial Bank" (2018)
<https://thefinancialbrand.com/69782/digital-banking-millennial-gen-z-experience-design-banking-trends/>
- The Financial Brand, "Amazon Bank: Will Banking's Worst Nightmare Come True in 2018?" (2018)
<https://thefinancialbrand.com/69436/amazon-bank/>
- The Financial Brand, "The Four Pillars of Digital Transformation in Banking" (2018)
<https://thefinancialbrand.com/71733/four-pillars-of-digital-transformation-banking-strategy/?edigest>
- The Financial Brand, "Top 10 Retail Banking Trends and Predictions for 2018" (2018)
<https://thefinancialbrand.com/69180/2018-top-banking-trends-predictions-outlook-digital-fintech-data-ai-cx-payments-tech/all/>
- The Financial Brand, "Financial Institutions Bullish on Chatbots" (2017)
<https://thefinancialbrand.com/63596/financial-banking-bots-chatbot-voice-ai/?edigest>
- The Financial Brand, "What Is Your Bank's Big Data IQ?" (2017)
<https://thefinancialbrand.com/64396/big-data-banking-maturity-model/>
- The Financial Brand, "What is Blockchain... And Why Should I Care?" (2017)
<https://thefinancialbrand.com/65247/blockchain-bitcoin-banking-trends>
- The Financial Brand, "The Future of Banking Depends On Open Banking APIs" (2017)
<https://thefinancialbrand.com/65975/open-banking-api-fintech-partnerships/?internal-link>
- The Financial Brand, "5 Ways Banks and Credit Unions Can Apply Machine Learning Today" (2017)
<https://thefinancialbrand.com/71312/banks-credit-unions-machine-learning/?edigest>
- The Financial Brand, "Building a Winning Mobile Banking Strategy" (2013)
<https://thefinancialbrand.com/37199/building-winning-mobile-banking-strategy/>

- UK Business Insider, "Amazon's plan to reportedly offer 'checking accounts' is a direct assault on some of Walmart's most loyal customers" (2018)
<http://uk.businessinsider.com/why-amazon-may-offer-a-checking-account-for-customers-2018-3>
- UK Business Insider, "The future of the bank branch is in trouble - here's why" (2015)
<http://uk.businessinsider.com/digital-disruption-of-retail-banks-2015-10?r=US&IR=T>
- The Wall Street Journal, "Next Up for Amazon: Checking Accounts" (2018)
<https://www.wsj.com/articles/are-you-ready-for-an-amazon-branded-checking-account-1520251200>

Bibliografía:

- Best, W; Como investigar en educación" (1998)", Editorial Morata.
- Chishti, Susanne; Barberis, Janos "El futuro es fintech" (2016), Editorial Deusto.
- Cronin, Mary J. "Banking and Finance on the Internet" (2007), John Wiley and Sons.
- De Arteché, M; "Breve introducción a la metodología de la investigación".
- McMillan, Jonathan "El fin de la banca" Editorial Taurus
- Molina, David "Fintech. Lo que la tecnología hace por las finanzas" (2016) Profit Editorial.
- Peterson, Marcus "A Brief History of Internet Banking" (2012), www.scribd.com
- Philippon, Thomas "Has the U.S. Finance Industry Become Less Efficient? On the Theory and Measurement of Financial Intermediation" (2014), NYU Stern School of Business.
- Schindler, John "FinTech and Financial Innovation: Drivers and Depth" (2016), Banco Central do Brasil's XI Annual Seminar on Risk, Financial Stability and Banking.
- Tian, Yan; Concetta, Stewart "History of E-Commerce" (2008), IGI Global.
- Truong, Oanh " How Fintech Industry Is Changing The World" (2016), Thesis: Centra University Of Applied Sciences

Sitios Web (recursos):

- www.e-commerceland.com
- www.lendedu.com
- www.statista.com

ANEXO

Entrevistados:

- Ignacio Morello, LATAM Head for Consumer and Commercial Banking (Argentina, Brasil y Colombia), Citibank NA.
- Hernán Alegre, Argentina Commercial Bank Head, Citibank Argentina.
- Carlos Ballanti, LATAM Trade Services, Treasury & Trade Solutions Head, Citibank US.
- Bhavna Saraf, EMEA Commercial Bank Trade Services Head, Citibank UK.
- Cesar Ruiz, Director Merchant Sales & Solutions (Argentina y Cono Sur), Visa Internacional.
- Sebastián López, Gerente Plan Sueldo y Masivos Banca Minorista, Banco Santander Rio, Argentina.
- Marcelo Salinas, Gerente Zonal Banca Pyme, Banco Santander Rio, Argentina.
- Dario Silva, Gerente de Segmentos Banca Minorista, Banco Comafi, Argentina.
- Federico Nencini, Gerente de Rentabilización de Segmentos, Banco Supervielle, Argentina.
- Natalia Márquez, Gerente de Segmentos, Banco Hipotecario, Argentina.
- Santiago Fabbri, CIB Wholesale Client Onboarding Manager, JP Morgan Argentina.

Pregunta 1:

¿Cuenta actualmente su negocio con una estrategia integral de digitalización y de fidelización de clientes digitales? De ser así, ¿entiende que la misma es exitosa? Si no la tiene, ¿por qué motivo?

MORELLO: Sí. Entendemos la digitalización como una iniciativa fundamental para la supervivencia del negocio. Cada vez más, los bancos líderes en Banca de Consumo se quieren ver a sí mismos como compañías de tecnología que se dedican a resolver las necesidades financieras de sus clientes. Desde hace muchos años que venimos trabajando para la “conversión digital” de los clientes existentes, lo que implicó en una primera fase lograr que los clientes sean usuarios activos de home banking, y a medida que fue pasando el tiempo, cada vez se puso más foco en “mobile”, es decir, estar presente y activo en el celular del cliente. En nuestro caso ha sido muy exitosa, habiendo logrado la conversión de prácticamente toda la cartera. Sin embargo, en Argentina todavía hay una parte de la economía que se mueve en efectivo, y lamentablemente eso refuerza la afluencia a sucursales y la necesidad de tener “presencia física”. Las recientes medidas del regulador (BCRA), que han forzado la implementación de nuevas alternativas como el DEBIN, pago electrónico inmediato, etc., están acelerando mucho la modernización de la industria.

ALEGRE: Si, en banca comercial, Citi cuenta con una nueva estrategia global, que está siendo trabajada e implementada actualmente, por lo cual no puedo calificarla como exitosa o no aún. Si puedo decir que se trata de un proceso que estamos recorriendo con mucho foco y que vamos definitivamente hacia un negocio digital, pero aún hay mucho camino que recorrer. El banco debe digitalizarse, si no corre el riesgo de quedar expuesto en el futuro. Sin la digitalización no podemos competir en eficiencia y experiencia del cliente.

BALLANTI: El banco tiene una estrategia global de digitalización para ser líderes en experiencia del cliente. Para ello nos enfocamos en dos iniciativas, la primera es la inversión en tecnología, y en el desarrollo de nuevas plataformas digitales, y la segunda es la estandarización del servicio a clientes a nivel global, unificando estas

nuevas plataformas. No puedo imaginarme un negocio con escala global como el nuestro, sin una estrategia de digitalización. Confío que la misma va por el buen camino: facilitará las operaciones al cliente, y a su vez generará eficiencias operativas para el banco.

SARAF: Si, el banco tiene una estrategia integral y global de digitalización. Específicamente, en nuestra unidad de negocios estamos encarando múltiples proyectos para la implementación de nuevas tecnologías, con el objetivo de mejorar los procesos operativos y la experiencia de cliente. Creo que la estrategia de digitalización del banco cruza todas las funciones de la organización, en todos sus niveles, con lo que, bien implementada, será exitosa. Adicionalmente, como parte de la ésta estrategia de digitalización, Citi EMEA cuenta con un Laboratorio Tecnológico basado en Dublín, Irlanda (“Citi Ventures”) cuyo único objetivo es el desarrollo de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos operativos y de contacto con el cliente. Este laboratorio funciona como un semillero de ideas, y junto a los laboratorios en US y Asia lidera la agenda de innovación digital de Citi. La principal ventaja de llevar desarrollos a estos laboratorios es que el proceso implica menores costos y procesos menos burocráticos que si fuera encarado directamente por el banco. Adicionalmente, como parte de su estrategia de digitalización el banco apunta a invertir en otras empresas tecnológicas pequeñas (startups) y en sus laboratorios, para asegurar una posición de vanguardia en las nuevas tecnologías. Respecto a la fidelización de clientes digitales, específicamente en mi negocio operamos con campañas permanentes de vinculación de clientes a plataformas digitales y medimos y premiamos (tanto a oficiales de relación como a clientes) por el uso de las herramientas digitales.

RUIZ: Sin dudas. En efecto, uno de los principales propósitos estratégicos del desembarco de Visa Internacional en Argentina, tiene que ver con la enorme oportunidad que vemos en cuanto a digitalización de procesos, productos y canales de pago. El mercado argentino tiene mucho camino por recorrer en ese sentido, y confiamos en que podremos aportar nuevos productos y soluciones innovadoras. Los medios de pago del futuro serán 100% digitales, y por eso es que lideramos, a nivel global, los procesos de cambio y transformación de la industria.

LOPEZ: Si, Santander Rio se encuentra en un proceso de transformación digital de su negocio de banca de consumo en todas las geografías en las que opera. Ser un banco cada vez más digital es uno de los principales objetivos estratégicos. Los resultados hasta el momento son muy buenos y existen una gran cantidad de proyectos e iniciativas en curso. Nuestra franquicia 100% digital, Openbank, está fuertemente instalada en el mercado europeo, y planeamos su desembarco en Argentina para el año próximo.

SALINAS: Sí, el banco cuenta con una estrategia de digitalización integral. No puedo definir aun si la misma es o será exitosa, ya que la misma debería ser abordada en un proceso de medición y retroalimentación continua y a mi entender no está siendo llevada a cabo de ese modo. Si puedo decir que la compañía trabaja con foco constante en la idea del banco del futuro, especialmente en lo relativo a las nuevas modalidades de asistencia a clientes, entendiendo las particularidades y rangos etarios de los usuarios de cada segmento. Buscamos permanentemente fidelizar a los clientes digitales, buscando un modelo de negocios “Veloz”, “Accesible” y “Simple”.

SILVA: Si. Estamos trabajando para unificar todas las iniciativas de digitalización de los distintos negocios y empresas del grupo en un Plan Estratégico Integral, con el objetivo de dotar al banco de una plataforma sólida de operaciones digitales, y de enriquecer la propuesta de valor a nuestros clientes en términos de banca remota, para estar en línea con el mercado, y cerrar algunos gaps con nuestros competidores directos.

NENCINI: El banco es plenamente consciente del desafío digital que tiene por delante, y está trabajando en múltiples iniciativas y proyectos de digitalización, tanto en el front end como en varios procesos operativos y de backoffice. Si bien contamos con un diagnóstico integral en términos de gaps de mercado, y oportunidades de mejora, lo cierto es que las iniciativas se van aprobando e implementando de manera selectiva, y no siempre con el timing deseado. En cuanto a digitalización de la cartera, se está haciendo un trabajo exitoso en Banca Empresas, con soluciones que han sido innovadoras en el mercado, como la plataforma de procesamiento de cheques por teléfono móvil. En Banca Minorista, las características puntuales de nuestra cartera

(clientes previsionales) requieren un tratamiento diferencial, en el que la digitalización de operaciones no es necesariamente la prioridad.

MARQUEZ: Actualmente el banco no cuenta con una estrategia de digitalización integral. Si bien contamos con distintas iniciativas independientes en curso, durante este año estaremos finalizando el proceso de diagnóstico para diseñar una estrategia digital integral de cara al año 2020. Entendemos la importancia y es una prioridad estratégica.

FABBRI: En nuestras operaciones de Corporate Investment Banking, los clientes corporativos utilizan frecuentemente las soluciones y plataformas digitales que el banco ofrece. Actualmente la mayoría de nuestros procesos ya están digitalizados, salvo algunas instancias puntuales del Onboarding donde se requiere el intercambio de documentación física para cumplimentar los requisitos legales a nivel local y global. La dinámica propia de muchas de las líneas de negocios dentro de CIB hace que el contacto personal sea requerido y aporte valor por sobre las soluciones digitales. Creo que esta visión también es válida para banca minorista: la digitalización es clave en términos de eficiencia operativa y procesos, pero también hay interacciones personales que se van a mantener, y representan una ventaja competitiva.

Pregunta 2:

¿Está en la actualidad su negocio asociado de forma colaborativa con algún tipo de proveedor tecnológico externo, ya sea de servicios financieros, o no, para la implementación de algún proyecto conjunto de digitalización o de desarrollo de nuevos productos o servicios?

MORELLO: Efectivamente, para lograr mayor flexibilidad y rapidez de adaptación, nuestro banco se ha asociado con distintos proveedores para mejorar la experiencia digital, y armar soluciones paralelas que permitan moverse más rápido que lo que implicaría un cambio de sistemas. Cada vez más, los bancos miran a Silicon Valley o similares, para buscar partners, start ups, o ideas que les permitan “modernizarse”.

ALEGRE: Sí, estamos asociados, y esta tendencia va a ser creciente. No veo que haya opción de jugar el juego solos. Debemos acercarnos al mundo digital con estrategias colaborativas. Hoy los bancos no tenemos la agilidad ni el know-how para avanzar solos, pero sobre todo no tenemos la “cultura digital”. Creo que se podría desarrollar la estrategia in-house pero no sería efectiva, tardaríamos mucho tiempo en implementarla y quedaríamos fuera de mercado.

BALLANTI: Si, el banco trabaja a nivel global con proveedores de tecnología para el desarrollo de nuevos productos. Busca asociarse para acelerar el proceso de investigación y desarrollo de tecnologías que puedan aplicarse para mejorar la experiencia del cliente y poder adecuar las plataformas existentes. En general la asociación es con empresas de tecnología más que de servicios financieros. Cuando se da la vinculación con este tipo de compañías en general se plantean cuestiones de inversión/compra de las mismas.

SARAF: Si, el banco generalmente se asocia y muchas veces termina adquiriendo empresas proveedoras de servicios tecnológicos para la implementación de nuevos productos y también para la mejora de procesos existentes.

RUIZ: La digitalización de las soluciones y sistemas de pago es un pilar fundamental de la estrategia de Visa en Argentina. Para ello, trabajamos continuamente sobre iniciativas desarrolladas internamente, pero más aún en el marco de esquemas colaborativos, incubadoras y partnership con startups. La iniciativa Visa Everywhere, que se celebra anualmente en toda la Región, es uno de los foros más importantes de la industria para la financiación y sponsorship de fintechs y startups en más de 12 países. La asociación colaborativa con nuevos desarrolladores es parte esencial de nuestra estrategia.

LOPEZ: Si, nuestra estrategia de innovación combina lo que denominamos “transatlánticos fiables” con “speedboats”. Los transatlánticos son nuestros negocios consolidados, nuestros bancos comerciales, y los speedboats son las nuevas oportunidades que cuentan con la flexibilidad necesaria para innovar. Existen proyectos

realizados con tecnología propia y otros con proveedores, fintechs o compañías externas.

SALINAS: Sí, el banco está asociado con proveedores externos tecnológicos, especialmente en Europa. En Argentina contamos con una importante usina de desarrollo tecnológico perteneciente al grupo, donde en la actualidad se canalizan y ejecutan la mayoría de los proyectos, pero de manera creciente se están ejecutando iniciativas y proyectos también con proveedores externos.

SILVA: Si, por ejemplo una de las empresas del grupo Comafi, Nubi, desarrolló en alianza con Paypal, la primer plataforma web local de pagos globales. En banca minorista estamos replicando ese modelo con distintas iniciativas en curso.

NENCINI: Definitivamente. La asociación estratégica con proveedores tecnológicos, startups, pequeñas empresas y proveedores de soluciones digitales compatibles con nuestro negocio son una prioridad para el grupo. Solo en este año, por ejemplo, se anunciaron las adquisiciones estratégicas de las plataformas Invertir Online y MicroLending, ambos referentes en posicionamiento digital en los mercados de inversión y préstamos prendarios, respectivamente.

MARQUEZ: Si, en la actualidad estamos trabajando con un proveedor tecnológico externo. El aporte de las nuevas empresas tecnológicas será de gran ayuda para poder acompañar al banco en su camino de digitalización, algo que no podríamos hacer internamente, por no contar con los recursos ni el know how necesario.

FABBRI: Si bien el banco tiene como política desarrollar soluciones tecnológicas in house, muchas de ellas dialogan con plataformas de otras entidades bancarias y compañías financieras. El banco fomenta el desarrollo de startups dentro del universo FinTech, las alianzas para proyectos específicos y el desarrollo de relaciones de largo plazo con empresas tecnológicas para la exploración en conjunto de soluciones innovadoras. En esta categoría caben muchos de los proyectos en curso en Machine Learning, IA, Big Data, Robotic Process Automation, Blockchain, etc.

Pregunta 3:

¿Está su negocio utilizando actualmente, o tiene pensado implementar en el corto plazo algunas de las siguientes tecnologías: Análisis estructurado de Big Data, Inteligencia Artificial, Open Banking, Blockchain? De ser así, ¿con qué utilidad y objetivo?

MORELLO: En varios de estos frentes se está trabajando, por ejemplo la implementación de chatbot para servicio al cliente, análisis de big data, y generación de leads muy específicos con inteligencia comercial.

ALEGRE: Hoy estamos utilizando Big data e Inteligencia Artificial. El objetivo principal es poder entender el comportamiento de los consumidores y anticiparnos con una oferta de servicios acorde a sus expectativas. En función a esto mejorar los procesos y la eficiencia operativa.

BALLANTI: Si, por supuesto. Hoy ya estamos utilizando Robotics e Inteligencia Artificial. A través de las mismas buscamos eficientizar procesos clave. La ventaja que vemos al comenzar a utilizar estas tecnologías es que se logra repensar los procedimientos desde una perspectiva más abarcativa; sin enfocarse específicamente en la transacción puntual. Estas herramientas también se utilizan para cumplimentar con lo que actualmente los reguladores exigen a los grandes bancos: un control “más inteligente” y punta a punta sobre las transacciones de los clientes. Este es otro gran motivo por el que hay que invertir en estas tecnologías para simplificar los procesos de control sin repercutir en la experiencia del cliente. La presión de los reguladores hacia los bancos internacionales en relación al análisis de los flujos de movimiento de dinero de clientes a nivel global es muy importante y creciente; tanto por parte de los Gobiernos locales donde el banco actúa como de Gobiernos extranjeros donde se procesan las transacciones. En este sentido es vital lograr mantener la sustentabilidad del negocio invirtiendo en tecnología para lograr apalancar las exigencias en materia de regulación sin afectar la calidad de servicio y experiencia del cliente. Específicamente en nuestro negocio hemos implementado “OCR” (Optical Character Recognition) que nos permite la estandarización y conversión de documentos a digital nuevamente con

el objetivo de ganar eficiencia en los procesos y mejorar la experiencia del cliente, reduciendo costos operativos.

SARAF: Si, utilizamos varias de estas tecnologías. Específicamente mi negocio utiliza Big Data para realizar análisis de adquisición de clientes. A través de la gran cantidad de información disponible buscamos el target de cliente al que queremos apuntar: un cliente global dentro de determinada actividad y segmento con determinado comportamiento financiero.

RUIZ: Si, básicamente estamos muy enfocados en todo lo referido a la implementación de IA en la automatización de distintos procesos y transacciones que todavía se realizan en forma offline, o semi-automática. También estamos trabajando en forma específica con startups y desarrolladores que están innovando con el potencial del Blockchain y su aplicación en nuestros negocios.

LOPEZ: Todas las tecnologías mencionadas están dentro de los proyectos que el banco posee para corto, mediano y largo plazo. Algunas de ellas ya están funcionando en otros países, como España y UK, donde Openbank es pionero en la implementación de soluciones digitales en banca minorista.

SALINAS: Si, al menos tres de las cuatro mencionadas. Big Data, como predictor de conductas del consumidor, Inteligencia Artificial, en términos de Aprendizaje Profundo, Machine Learning y Deep Learning como anticipación en la toma de decisiones y Blockchain: Santander es el primer Banco en la Eurozona (2018) en aplicar ésta tecnología en libros contables (fragmentación)

SILVA: Hoy no se puede hacer banca de manera eficiente, ni prospecting efectivo, ni marketing enfocado sin una inteligencia comercial verdaderamente imbuida en el análisis del perfil transaccional y de consumo del cliente. Si bien tenemos un largo camino por recorrer en ese sentido, es una de las prioridades de mi gestión y estamos trabajando en ello. En Inteligencia Artificial veo también una gran oportunidad de mejorar procesos manuales o humanos, que hoy producen insatisfacción en el cliente, y encima son costosos.

NENCINI: Claramente es un camino que el banco va a transitar, pero que implica un proceso de transición y adaptación complejo y costoso. Nuestros sistemas de base y sus inflexibilidades nos impiden aprovechar la información de clientes de la manera que quisiéramos, para sacarle el máximo provecho, a la vez que en términos de implementación de inteligencia artificial en canales de atención y procesos internos, no estamos lo avanzados que deseáramos. Vemos una gran oportunidad de eficiencia e ingresos en éstas implementaciones.

MARQUEZ: Sí. Estamos incursionando en la implementación de modelos de Big Data en nuestros procesos de inteligencia comercial, y de Inteligencia Artificial, principalmente para poder brindar una experiencia de cliente innovadora, y ser más eficientes en términos operacionales y de propuesta de valor.

FABBRI: El banco ya ha implementado muchas soluciones basadas en este tipo de tecnologías, y constantemente mejora sus procesos en base a este tipo de soluciones. En la mayoría de los casos, se trata de implementaciones testigo cuyo principal objetivo es validar la performance en sectores no críticos de modo de analizar la forma de escalarlo posteriormente hacia otras líneas de negocio.

Pregunta 4:

¿Entiende usted que los resultados y la posición competitiva de su negocio están en la actualidad amenazados por nuevos proveedores disruptivos (“Fintech”), u otro tipo de competidores? De ser así, ¿cuál entiende que es el mayor diferencial competitivo que estos nuevos jugadores tienen a su favor? (precio, servicio, tecnología, productos, etc).

MORELLO: Sin duda, existe un universo muy grande de Fintech “atacando” parte del negocio de los bancos: en soluciones de pagos, y colocación de créditos y tarjetas de crédito. La principal ventaja que tienen estos jugadores es su velocidad de adaptación, rapidez para implementar sus soluciones (comparado con los bancos, que por tener sistemas “antiguos” son más lentos para adaptarse), y ofrecer soluciones “paperless”, con requisitos regulatorios muy bajos o nulos.

ALEGRE: Sí, creo que hay una amenaza latente. Los bancos son muy poderosos pero hay ciertas Fintech que se están jugando solas y se quieren expandir. Por ejemplo, en el mercado local, Mercado Libre y Mercado Pago, hoy son casi competencia directa de la banca tradicional. Hay otras Fintech que tienen una estrategia más colaborativa y buscan asociarse con bancos y no buscan competir con nosotros. Estas no son una amenaza, por el contrario creo que representan para los bancos una gran oportunidad y pueden ser grandes aliados para enfrentar el cambio. Nuevamente creo que la principal ventaja que las Fintech tienen sobre los bancos es la Cultura Digital y el know how en tecnología y procesamiento de transacciones.

BALLANTI: Creo que estos nuevos jugadores pueden representar una amenaza para aquellos segmentos de negocio con menores flujos transaccionales, como banca de consumo, o banca PyMes. No veo que puedan lograr desplazar a los bancos del negocio, pero si los van a obligar a ser más ágiles y competitivos. No creo por el momento que las Fintech o nuevos jugadores sean una amenaza para otros segmentos como la banca corporativa o por ejemplo la administración de Fondos Soberanos, donde el asesoramiento personalizado y la complejidad de las transacciones requieren un enfoque diferente.

SARAF: Sí, creo que hoy hay una multiplicidad de jugadores nuevos en el mercado, y principalmente empresas como Amazon, Ebay o Google, son aquellas que entiendo pueden ponernos en aprietos, porque son las únicas que gozan de niveles de interacción con los clientes comparables a los nuestros, y por qué probablemente, lo hacen mejor. Creo que si decidieran incursionar en la banca, sería un verdadero desafío. La principal ventaja que veo son sus bases fundacionales tecnológicas, la agilidad, la innovación, y una capacidad superlativa de interactuar mejor con los clientes que los bancos.

RUIZ: Sin dudas a nivel global, la industria de medios de pago, y los servicios financieros en general, están viviendo un proceso de transformación tecnológica, pero entendemos que la digitalización representa una oportunidad, más que una amenaza para Visa. Como mencioné anteriormente, estamos trabajando intensamente en el

desarrollo de nuevas soluciones y productos, y esto lo hacemos en conjunto con los nuevos jugadores del ecosistema. Nosotros vemos a las fintechs como socios estratégicos, y existen muchas startups, con propuestas realmente innovadoras, que necesitan un socio como Visa para poder llevarlas a cabo. Vemos un escenario de mayor intensidad competitiva, sin dudas, pero en cuanto a las Fintech, el riesgo no viene dado por la amenaza de cuota de mercado, o posición competitiva, sino por el ritmo o velocidad que la “innovación” adquiera.

LOPEZ: La estrategia de Santander a través de sus speedboats es justamente aprovechar las ventajas competitivas que traen estas empresas al negocio dotando al banco de soluciones tecnológicas que nos permitan incorporar las capacidades que las Fintech poseen.

SALINAS: Sí. El ejemplo más claro es MercadoPago, dentro del rubro de competidores no financieros. El mayor diferencial competitivo de estos nuevos jugadores es la tecnología, porque pueden implementar desarrollos con una velocidad disruptiva, y el servicio, porque pueden interpretar y adaptar, con rapidez, las cambiantes necesidades de los consumidores.

SILVA: El cliente va a dejar de operar con los bancos tradicionales el día que le ofrezcan un propuesta integral superadora, no en partes. Los bancos digitales van a funcionar bien para un nicho específico, pero no para el cliente que todavía valora el asesoramiento personalizado y la cercanía, un atributo que en Argentina es muy relevante. Están muy bien las plataformas de pago digitales o de transferencias de fondos, pero si eso no dialoga en forma directa con el resto de tu operatoria financiera, pierde atractivo. Creo que la mayor fortaleza que tienen estos jugadores es la novedad, la capacidad de lanzar nuevos productos rápidamente, pero ¿después qué? ...

NENCINI: No veo, al menos en el corto plazo, un escenario en el cual las fintechs, los bancos digitales o las plataformas de pago online pongan verdaderamente “en jaque” a los bancos. Cuando analizamos la evolución de nuestro share de mercado, nuestra competencia directa siguen siendo los bancos pares, no vemos aún otros jugadores tecnológicos con presencia relevante en nuestros negocios. Tenemos claro que

probablemente podamos no ser el banco de preferencia de un millennial de 25 años, pero de seguro podemos ofrecer una propuesta de valor más completa a una pyme industrial del GBA, que un banco digital. Claro que hay negocios específicos como préstamos al consumo, pagos o transferencias, dónde debemos asumir una posición mucho más defensiva, innovar e invertir de manera más agresiva para competir con los proveedores digitales.

MARQUEZ: Personalmente considero que la banca se encuentra amenazada por estos nuevos proveedores de servicios financieros. Los principales diferenciales competitivos son la agilidad a la hora de desarrollar y ofrecer soluciones acorde a las necesidades de los clientes y las “lagunas” regulatorias que pueden favorecer estas nuevas empresas en comparación con las instituciones financieras que se encuentran fuertemente reguladas. En negocios como transferencia de fondos o medios de pago, pueden generar eficiencias operativas que generan condiciones de precio imposibles de igualar por los bancos tradicionales.

FABBRI: Nosotros vemos a las Fintech más como aliados que como competencia. Muchas de las grandes instituciones financieras trabajan en conjunto con startups o con Fintechs ya establecidas para el desarrollo en conjunto de nuevos servicios, y ésta alianza les permite en muchos casos ampliar el TAM (Total Addressable Market). La mayoría de las Fintechs son compañías que se enfocan en nichos de mercado y desarrollan soluciones puntuales sin necesidad de hacer frente a los costos de decomisar legacy systems, pero no tienen escala para atacar el mercado en forma independiente. Yo veo ambos sistemas (banca y fintechs) como perfectamente complementarios, y no necesariamente competitivos.

Pregunta 5:

¿Cómo imagina usted el escenario competitivo de su mercado en los próximos cinco a diez años? ¿Estima que su compañía mantendrá su posición competitiva actual, la

aumentará o reducirá? ¿Cuáles serán los hitos clave que conformaran ese escenario previsto?

MORELLO: Yo creo que habrá muchas tendencias confluyendo. No cabe duda que habrá nuevos jugadores brindando servicios financieros, y de alguna manera “quitándole” para del negocio a los bancos. Es innegable que los bancos perderán ingresos por este motivo. Con lo cual, los bancos deberán hacerse más eficientes, más ágiles, y definitivamente, digitales. Los que lo logren, tendrán posibilidad de sobrevivir y seguramente habrá una fuerte concentración de la banca, es decir que los “ganadores” se verán beneficiados por una mayor concentración y escala. A la vez, prácticamente todos los bancos líderes están con proyectos de “banco digital”, paralelo a su banco actual. Aquí hay dos enfoques: algunos bancos quieren armarlo “desde adentro”, es decir, un banco digital que sea “parte del” banco existente, y en última instancia le permita a sus clientes actuales, operar todo digital. Otros bancos siguen el enfoque de abrir una licencia de banco nueva, y manejarlo por separado.

ALEGRE: En los próximos cinco años no creo que veamos un cambio tan radical en el escenario competitivo, pero sí en los próximos diez. Que el banco haya tomado la decisión estratégica de salir de determinadas geografías es una muestra clara de que creemos que la banca tradicional, como hoy la conocemos, se tiene que transformar. Creo que el banco va a mantener su posición actual en el mercado siempre y cuando sepa adelantarse y lograr alianzas para digitalizarse a tiempo. El mayor impacto lo veo sobre la banca minorista, pero creo que en el largo plazo la banca corporativa también se verá comprometida para mantener su posición competitiva actual. Por esto hay que trabajar en estrategias corporativas para adelantarse y estar preparados para el cambio; y aquí es donde encuentro “la luz” en las Fintech. Creo que pueden ser perfectos aliados para lograr anticiparnos a digitalizar nuestros negocios. Hay partes del negocio bancario donde creo que las Fintech no van a poder participar inicialmente, por lo que creo que es vital hacer alianzas, e invertir en tecnología donde hay escala de negocios.

BALLANTI: Citi, en banca de consumo tradicional, va a mantener su oferta de servicios en mercados selectos, adaptándose a las condiciones locales de cada geografía. De hecho, en estos últimos años ya se ha tomado la decisión estratégica de salir de algunas plazas para enfocarse en los mercados con verdaderas posiciones competitivas de relevancia. Por supuesto va a ser necesario adoptar las nuevas tecnologías para convertirse en un banco digital, pero la estrategia está planteada para lograrlo. Citi es un banco innovador, capaz de generar cambios y transformaciones con impacto en el mercado. Si me preocupa que el banco pueda nivelar la presión regulatoria con las exigencias de los clientes. Creo que es uno de los grandes desafíos para no perder posición competitiva. Realmente hoy la presión regulatoria es tal, que si no se consiguen eficiencias operativas de fondo, esto podría asfixiar el normal resultado del negocio.

SARAF: Creo que Citi mantendrá su posición de mercado siempre que pueda adoptar a tiempo las soluciones digitales necesarias para asegurar su competitividad y calidad de servicio, a la vez que operar como una verdadera compañía digital puertas adentro.

RUIZ: En la actualidad la industria de medios de pago en Argentina está atravesando un profundo proceso de transformación, derivado de cambios regulatorios significativos, que van a permitir la apertura del negocio a nuevos jugadores. Esto sin duda va a ser beneficioso para los clientes. Desde Visa nos enfocaremos en desarrollar nuevos productos, servicios y soluciones con foco en la digitalización y la simplificación de las transacciones y procesos, en línea con la posición de liderazgo que ocupamos en la Argentina, y a nivel global. Esto también va a implicar cambios para los bancos, que hoy día están involucrados en forma directa en el negocio de procesamiento y emisión de tarjetas de crédito y verán seguramente afectados sus márgenes en ésta operatoria. Sin dudas avanzamos a un escenario de mayor transparencia, competencia y más y mejores servicios y productos para los clientes.

LOPEZ: Santander Río es el principal banco privado de la Argentina y nuestra intención es no solo mantener esta posición, sino incrementar nuestra cuota de mercado. La clave para mantener esta posición de liderazgo estará centrada en el proceso de

transformación digital del negocio el cual ya está dando resultados tangibles, en el compromiso de nuestra gente y en la calidad de servicio que reciben nuestros clientes.

SALINAS: Imagino un escenario muy competitivo, con players por fuera del sector financiero. La ejecución de planes estratégicos y su implementación tendrán la velocidad de 2 en 10, es decir, el avance que se produjo en cuanto a innovación en los últimos 10 años, tendrá su equivalencia en los próximos dos años. Creo que Banco Santander mantendrá su posición competitiva actual porque está dando los pasos necesarios para competir efectivamente en los nuevos escenarios.

SILVA: El banco está atravesando un proceso de crecimiento y expansión, con el objetivo de incrementar share, ganar mercados y fortalecer nuestra posición como banco universal local. Entendemos que la concentración en el sistema se va a profundizar, y que efectivamente surgirán nuevos competidores en la banca digital, en un contexto con menores márgenes e ingresos restringidos. En ese marco, trabajamos para convertirnos en un banco ágil, digital, simple y con la mejor calidad de servicio. Como siempre, mucho dependerá del desempeño económico del país, y de las posibilidades reales de expandir la oferta de crédito, la bancarización y el nivel de consumo.

NENCINI: En los próximos diez años los bancos tendrán que resolver una serie de problemas complejos: alcanzar un verdadero estado de digitalización, eficientizar sus operaciones y ser más “rentables” en un contexto de reducción de márgenes e ingresos, ampliar su mercado potencial, fomentando la bancarización y la base de clientes para ganar escala y competir con “outsiders” en negocios que hasta ahora les pertenecían con exclusividad. Algunos bancos seguramente quedarán en el camino y serán absorbidos, la concentración se va a profundizar. Pero eventualmente opino que tendremos un sistema financiero más sano, eficiente y competitivo para los clientes.

MARQUEZ: A nivel bancos tradicionales, imagino un mercado con menos jugadores y con bancos más fuertes. En contrapartida, una oferta de soluciones/plataformas financieras digitales en crecimiento. Otro desafío importante estará dado por el costo del efectivo. Los esfuerzos deben estar dirigidos en aumentar la bancarización y

formalización de la economía, desarrollo de medios de pago innovadores y la aceptación de otros medios en reemplazo del efectivo. En Hipotecario aspiramos a mantener una posición de mercado en el top 10 del sistema.

FABBRI: Considero que en los próximos 10 años se dará un fuerte proceso de concentración del mercado, con algunos players regionales, algunos especializados en pequeños pero lucrativos nichos de mercado, y cuatro o cinco bancos universales verdaderamente globales. En Banca Corporativa, nuestra franquicia se encuentra muy bien posicionada para ampliar su posición competitiva en el mediano plazo. La presión regulatoria será un aspecto clave a tener en cuenta. Sin embargo, creo que lo que determinará quién podrá mantenerse vigente es la capacidad de ofrecer soluciones tecnológicas innovadoras por sobre la competencia.

Pregunta 6

¿Cómo imagina usted el futuro de la banca tradicional en los próximos cinco a diez años? ¿Cree usted que puede desaparecer? ¿Cuáles entiende que son sus principales amenazas y fortalezas?

MORELLO: Es difícil diferenciar entre banca tradicional y digital. La banca deberá ser digital. Para algunas cosas, no obstante, la participación de “humanos” seguirá siendo importante. Por ejemplo, prevemos que para asesorar en inversiones a clientes de alta renta, se deberá seguir contando con personal que mantenga la relación con los clientes y conozcan sus necesidades, al menos en el corto/mediano plazo.

ALEGRE: Creo que la banca va a migrar a un modelo mixto. Seguiremos atendiendo a una generación de clientes que no va a ser 100% digital, nunca, y otra que sí, por lo que el sistema bancario va a tener que administrar esa dualidad. La banca no va a desaparecer porque siempre se necesita algún punto de contacto personalizado, pero sí va a necesitar definitivamente administrar procesos y operaciones de manera digital. Va a ser un proceso gradual en el que se irán dejando de lado procesos y puntos de

contacto tradicionales, a medida que la digitalización crece a un ritmo acelerado y penetra el mercado.

BALLANTI: En línea con lo mencionado, no creo que la banca tradicional desaparezca. Si creo que deberá adaptarse y modificar su modelo de negocios mediante asociaciones colaborativas con los nuevos jugadores, no necesariamente Fintechs, no necesariamente tecnológicos ... es decir, con quien sea que le de forma al mercado y defina las preferencias de los clientes. Pero si, la banca deberá hacer un gran esfuerzo para mantener su posición actual. Por supuesto esto no será inmediato, será un proceso largo de adaptación y en el transcurso de los próximos diez años veremos una banca mucho más enfocada en las necesidades del cliente.

SARAF: A mi entender, la banca de consumo como la conocemos hoy tenderá a desaparecer progresivamente, o más bien, evolucionar hacia un nuevo tipo de negocio que combinará elementos de banca, compañías tecnológicas y de retail. En la medida en que las necesidades y preferencias de los clientes han cambiado, los bancos, hace tiempo, han dejado de poder interpretar cuáles son esas nuevas tendencias. Sin embargo, cuentan con algunas fortalezas únicas: su alcance global, su capital y capacidad de inversión o las relaciones duraderas y profundas con muchos de sus clientes. Veo un escenario de ganancia mutua en la implementación de modelos combinados de banca asociativa, es decir, profundizando un esquema de alianzas o partnerships con las agentes relevantes en el comercio y la economía.

RUIZ: En un horizonte de mediano plazo, realmente no veo un escenario de desaparición o contracción de la banca. Por el contrario, creo que los bancos van a poder aprovechar la tecnología para ampliar su base de clientes e incrementar la bancarización. En la Argentina, es mucho mayor el porcentaje de usuarios de Smartphone, que el de usuarios de servicios financieros, y ahí claramente hay una oportunidad. Creo que el riesgo puede estar dado por la velocidad de ejecución y la capacidad de inversión de cada banco, y en ese sentido probablemente algunos jugadores más pequeños se encontrarán en desventaja. El timing va a ser importante, y

si no logran posicionarse en términos digitales en tiempo y forma, inevitablemente quedarán fuera del mercado.

LOPEZ: Vemos una banca distinta, digital, y con una interacción muy diferente con nuestros clientes. Creemos que la principal amenaza estará centrada en cómo se realizan estos procesos de transformación, pero de ninguna manera vemos un escenario desfavorable para nuestro negocio. Las fortalezas están vinculadas a la presencia y solidez del grupo Santander, a nuestro crecimiento en mercados clave, al compromiso de nuestra gente y la confianza que generamos en clientes y accionistas.

SALINAS: La banca tradicional tenderá a desaparecer en cuanto al modelo de negocios tal como lo conocemos hoy, en los próximos 10 a 5 años. La virtualidad y la integridad (entendida como la interacción entre bancos) definirán los nuevos escenarios. Los bancos del futuro con seguridad serán diferentes: globales, universales y digitales. Entiendo que las principales amenazas estarán dadas por competidores no financieros (Amazon o Mercado Libre por mencionar algunos ejemplos).

SILVA: Como respondí anteriormente, no veo que la banca tradicional vaya a desaparecer, seguramente algunos bancos van a desaparecer ... aquellos que no logren ser eficientes, que no logren desarrollar una propuesta de valor centrada en el cliente, que no se digitalicen. La principal amenaza para los bancos es su propia ineficiencia, no la tecnología. La tecnología está a nuestra disposición para ofrecer mejores productos y servicios, no para acabar con nuestro negocio.

NENCINI: No veo un escenario de desaparición de la banca, pero imagino un negocio muy distinto de aquí a 10 años. Los bancos van a tener que emprender transformaciones estructurales complejas con impacto en posiciones y funciones que van a dejar de existir. No concibo la existencia o utilidad de una caja física en el año 2025, por ejemplo. Las sucursales van a seguir existiendo, en un número mucho menor, y como puntos de contacto “premium” o para transacciones de alto valor agregado, pero la mayor parte de las operaciones se realizarán de forma remota. En ese sentido imagino bancos con estructuras operativas mucho más “livianas”, procesos altamente digitalizados y márgenes cada vez más acotados. La competencia y la

innovación van a empujar inevitablemente a la baja de comisiones y costos de intermediación. El negocio va a seguir siendo rentable, pero a un costo mucho mayor.

MARQUEZ: Creo que la banca de consumo como hoy la conocemos va a cambiar considerablemente. La tecnología será preponderante, y las nuevas generaciones de clientes van a operar de manera radicalmente distinta. A pesar de ello considero que la atención personalizada seguirá siendo valorada, especialmente para brindar servicios de asesoramiento y esto será un diferencial competitivo de los bancos, especialmente en los segmentos de empresas y alta renta. La banca no va a desaparecer pero se va a transformar en un negocio distinto. La principal amenaza va a estar dada por los costos de operación y los recursos necesarios para competir tecnológicamente.

FABBRI: No veo a la banca minorista desapareciendo, si creo que mutará progresivamente a algún tipo de negocio conjunto con las grandes compañías de retail, consumo y comercio (Google, Apple, Amazon, etc). Probablemente estas compañías serán las que distribuyan a través de sus plataformas los productos y servicios financieros y serán los bancos en conjunto con las actuales Fintechs las que brindaran el soporte y las operaciones. La regulación podrá ser uno de los elementos que dibuje el límite entre las tecnológicas y los bancos. Veo poco probable que estos desaparezcan, sin embargo, verán sus márgenes fuertemente comprimidos. Serán partícipes de un mercado mucho más grande, pero podrán hacerse con una porción cada vez más pequeña. Las compañías de corte tecnológico aceleraran el proceso de bancarización, lo cual acercara a millones de personas en el mundo hacia el sistema financiero, tanto bancario como no bancario.