

Los grandes bancos se enfrentan a la revolución tecnológica

Gonzalo Toca

Periodista especializado en Economía y Negocios



La disrupción ha llegado, finalmente, al sector financiero. Han confluído, como si fuera una tormenta perfecta, los cambios en los hábitos de consumo de sus clientes, los desafíos que implica rentabilizar el modelo digital y la embestida de los gigantes tecnológicos. Los grandes bancos, que no tienen la menor intención de esperar sentados, han acelerado su transformación y buscan la manera de fortalecer sus marcas convirtiéndolas en un polo de atracción de clientes y también de profesionales innovadores.

Los clientes de las principales entidades financieras, muy especialmente los milenial y las generaciones siguientes, están dejando de ir a las sucursales, necesitan cada vez menos que los atienda un humano y hasta parecen haber empezado a prescindir del dinero en efectivo. Los bancos europeos **cerraron** 9.100 sucursales el año pasado, las plantillas se encuentran en **mínimos de 1997** y la penetración de la banca online superó, de media, el 40% de la población comunitaria, una cifra que incluye amplios colectivos de personas mayores.

En paralelo, **más del 70%** de los usuarios mundiales de servicios financieros dicen que utilizarían de buen grado sistemas totalmente automatizados de asesoramiento financiero y de contratación de seguros y otros productos bancarios tradicionales. El dinero físico ha empezado **a desaparecer** rápidamente de los bolsillos de los ciudadanos de grandes países emergentes y desarrollados.

En **China** y en **Escandinavia** se paga, sobre todo, con el móvil.

Mientras eso ocurre, tanto **empresas de reciente creación** como los grandes cíclopes tecnológicos de Silicon Valley están posicionándose en todo el mundo para revolucionar los pilares del sector financiero. Hasta ahora, eso ha ocurrido sobre todo a través de alianzas (como en el caso de **Apple Pay con el Banco Santander**), pero el terreno de juego podría cambiar rápidamente. En Europa, la **directiva europea PSD2** exige que, a partir del 13 de enero, los bancos tradicionales, siempre que lo autorice el usuario, permitan que empresas tecnológicas como **Google, Facebook o Amazon** puedan realizar pagos o cobros desde sus cuentas y ofrecer servicios propios o de terceros a sus titulares.

En este contexto, no es extraño que nos encontremos en un proceso de digitalización acelerada de los bancos que afecta, esencialmente, a la redefinición de sus relaciones con socios, clientes y trabajadores, al mejor conocimiento del cliente mediante los datos masivos, a la automatización de cada vez más procesos y a la búsqueda, dentro y fuera de sus laboratorios, de cualquier innovación que puedan traducir en ventaja competitiva.

El caso de BBVA

Dentro de la redefinición de las relaciones con socios, clientes y trabajadores destaca el ejemplo de BBVA. En el plano de los trabajadores, están intentando flexibilizar la estructura y hacerla cada

vez más colaborativa. Ya son **1.000 profesionales** en todo el mundo los que trabajan siguiendo nuevas metodologías de gestión ágil **como SCRUM**.



En el plano de los socios y clientes, han empezado a comercializar este año ocho de sus API también fuera de su red. Las **API** permiten que las empresas y los desarrolladores creen o mejoren sus productos y servicios integrando en sus aplicaciones los datos de los clientes de BBVA que lo autoricen. Pueden utilizar esta información para gestionar pagos, verificar identidades o analizar los comportamientos de los consumidores.

Esta iniciativa refleja la nueva forma en la que un banco como BBVA se ve cuando se mira en el espejo. Renuncia al monopolio de la relación con sus clientes y no sólo no espera controlar totalmente lo que hagan sus socios con sus productos, sino que los anima a adaptarlos a sus necesidades. En 2016, más de 1.500 empresas y desarrolladores se registraron en el portal que diseñó BBVA para colaborar con ellos en la definición del proyecto de las API que iba a lanzar un año después.

El análisis de grandes cantidades de datos **permite comprender al cliente como nunca** y, en consecuencia, ofrecerle los productos y servicios que más pueden interesarle y medir su grado de satisfacción. Utilizar los datos para comprender al cliente no es nuevo para las entidades financieras, pero su interés se ha multiplicado con la llegada de las grandes tecnológicas al mundo de los pagos y cobros por internet y, muy especialmente, mediante el teléfono móvil.

Saben que una de las principales ventajas competitivas de estas empresas es que conocen muy bien a sus usuarios. Por eso, los bancos se preguntan si utilizarán esas mismas armas con sus clientes y acabarán conociéndolos mejor que ellas o, peor aún, compartiendo ese conocimiento con sus rivales.

Uno de los motivos por los que BBVA ha escalado su participación hasta casi el 50% del banco turco Garanti es que esta entidad es un ejemplo de digitalización, banca móvil y gestión de datos. El sistema de gestión y análisis de datos de Garanti **le ha permitido** utilizar exprimir el machine learning (los ordenadores aprenden a identificar determinados patrones ocultos en los datos sin haber sido programados específicamente para ello) y la información que obtiene en tiempo real. ¿Para qué? Para predecir el comportamiento del usuario, identificar las ofertas y productos que le interesen y analizar las redes en las que las pymes colaboran para intentar prever sus necesidades financieras.

”

“El análisis de grandes cantidades de datos permite comprender al cliente como nunca para ofrecerle los productos y servicios que más pueden interesarle y medir su grado de satisfacción.”

Por supuesto, los bancos también aprovechan la digitalización para simplificar y reducir cada vez más procesos. Los **más comunes** son los relacionados con la eliminación del uso del papel tanto entre empleados como entre clientes, la programación de determinadas operaciones en Bolsa, la identificación de transacciones sospechosas, el análisis automático del perfil de riesgo crediticio, la digitalización de los flujos de trabajo, la gestión de documentos o la robotización de tareas repetitivas y de una parte de la atención al cliente.

Además de eso, la penetración de la banca electrónica está diluyendo la necesidad de muchas de las operaciones en las sucursales.

El siguiente paso tiene que ver con la llegada de las **tecnologías cognitivas** a los mercados de capitales o de la implementación –en toda la organización– de **procesos inteligentes**, aquellos que van más allá de la pura mecanización de un trabajo repetitivo y que incorporan sistemas mucho más complejos de inteligencia artificial. **Algunos analistas de los propios bancos** creen que, sobre todo debido a la automatización y digitalización, las entidades recortarán sus plantillas en un 30% entre 2015 y 2025.



Nuevos amigos

Esa necesidad de sumergirse cada vez más en la inteligencia artificial y la amenaza que suponen las empresas de tecnologías financieras están animando a los bancos a buscar nuevas alianzas, fórmulas de colaboración y proyectos. Uno de los casos más representativos es el de Citi.

El banco estadounidense creó Citi Ventures, una unidad de inversión de capital riesgo en nuevas tecnologías financieras (fintech) en 2010. Ha utilizado el músculo de esa unidad para lanzar una red de laboratorios dedicados al desarrollo de productos disruptivos propios y suscribir acuerdos externos de colaboración.

Así, se ha aliado con Plug and Play para lanzar aceleradoras de startups en España, Alemania, Singapur y Brasil, ha sumado fuerzas con Harvard y Nasdaq para investigar sobre identidad digital y, el pasado mes de mayo, lanzaron, también con Nasdaq, un proyecto de blockchain. En julio anunciaron **un acuerdo** con la Universidad de Cornell, que les servirá para reclutar talento e investigar. Hasta 80 profesionales del banco van a estar basados permanentemente en el campus, concretamente en el área dedicada al emprendimiento y los proyectos de ingeniería.

El marketing es otro de los grandes desafíos a los que se enfrentan los bancos en su transformación, porque las grandes empresas tecnológicas tienen un posicionamiento y un discurso innovador que apela con fuerza a los milenial y a las generaciones siguientes. Es cierto que ellos acumulan mucha más experiencia en su sector y unas relaciones

estrechas con sus clientes, pero **saben** que esa misma experiencia y esas relaciones no evitaron la disrupción de los medios de comunicación o las discográficas a manos de internet.

Adicionalmente, el menor brillo de sus marcas ante Google, Facebook o Apple no sólo los perjudica a la hora de vender sus productos, sino también a la hora de atraer y retener talento innovador.

Las plantillas, incluso los trabajadores más valiosos, están asustadas ante la posibilidad de perder su empleo debido a la disrupción tecnológica, y eso requiere un esfuerzo de comunicación y marketing internos si no quieren que abandonen o dejen de creer en el proyecto. Por otro lado, los profesionales innovadores de la generación milenial suelen percibir a las entidades financieras como empresas viejas, extremadamente rígidas y jerarquizadas y, en algunos casos, hasta impopulares después de la grave erosión reputacional que ha sufrido el sector con la crisis financiera. No es el primer lugar en el que piensan cuando buscan trabajo.

”

“El marketing es un desafío para los bancos en su transformación porque las grandes empresas tecnológicas tienen un discurso innovador que apela con fuerza a los milenial y a las generaciones siguientes”

Si hablamos más de productos que de personas, para Gonzalo Ibáñez, CEO de Kanlli, al margen de los casos puntuales de éxito, las estrategias de marketing de las entidades financieras también necesitan mejorar. Uno de los errores principales, apunta, es “la escasa optimización de los procesos de captación” debida a “fallos en su diseño y planteamiento, así como de accesibilidad”. Esto reduce las posibilidades de convertir al usuario en cliente y a éste en un consumidor recurrente.

Al mismo tiempo, añade Ibáñez, “los procesos de contratación online también son un reto”. No todas las entidades han desarrollado igual la banca electrónica y, a veces, hay un proceso manual que ralentiza los procesos e incluso los menos desarrollados exigen desplazarse a la sucursal. Una cosa es que BBVA, Garanti o Citi sean casos de éxito y otra que sean la norma del sector. Por eso, matiza el CEO de Kanlli, la mayoría debería **invertir más en tecnología aplicada al marketing** y, muy especialmente, en aquella que les permita “seguir y trazar todo el recorrido que hace el usuario desde que pide información hasta que contrata el servicio”.

Otro de los desafíos al que se enfrenta el marketing de los bancos es una personalidad múltiple de sus audiencias que los obliga a librar una guerra en dos frentes. Deben satisfacer, al mismo tiempo, a la generación del baby boom y a los milenial. Son dos grandes públicos diferenciados no sólo desde el punto de vista de los canales que las empresas emplean para comunicarse con ellos, sino también por los intangibles que deben transmitir los mensajes, el tipo de itinerario de consumo e interacción que esperan de las entidades, los medios de los que disponen para consumir y las ideas que asocian con los bancos.

¿Cómo se puede posicionar un banco como una empresa innovadora para colectivos tan diferentes? Gonzalo Ibáñez propone, para empezar, apostar por un marketing de captación que no sólo consiga “los objetivos de volumen y costes”, sino también “transmitir los valores de la marca y explicar de forma clara y sencilla los beneficios que ofrece”.

”

“Uno de los errores principales es la escasa optimización de los procesos de captación debida a fallos en su diseño y planteamiento ”

Además, continúa, “hay que conseguir construir una conversación y generar admiración en el consumidor de forma que éste establezca una relación emocional con un producto que, en principio, no apela a la emoción” y que, además, no es fácil de explicar a un público que suele tener una cultura financiera básica.

En paralelo, concluye Ibáñez, dependiendo del target, “Internet juega casi un papel único en el trabajo de awareness y captación de las marcas para los milenials, mientras que para la generación X o los baby boomers el papel es de recogida de los frutos generados a través de la publicidad en medios masivos como la radio y la televisión”. Para llegar a ellos habrá que recurrir a “diferentes tipos de estrategias de medios que incluyan distinto mix entre el marketing en buscadores, la planificación de medios, los comparadores y afiliación y las redes sociales”.

Doble personalidad

Para los bancos, no será fácil comunicar un mensaje uniforme sobre quiénes son y por qué son importantes en nuestras vidas. A la dificultad de enamorar a dos audiencias totalmente distintas, se suma ahora el reto de contar una única historia de la marca que, en estos momentos, posee almas contradictorias.

Quieren presentarse, en primer lugar, como empresas que transmiten permanencia, solidez,

prudencia en la innovación y, gracias a su tupida red de oficinas físicas, un trato personalizado cuando llega el momento de tomar decisiones importantes en la vida de sus clientes como comprar una casa o abrir un negocio. Por otro lado, necesitan reivindicarse como empresas tecnológicas y dinámicas que apuestan por la disrupción y los nuevos sistemas de pago para abrazar nuevas oportunidades de negocio... y que ofrecen plataformas digitales que no exigen ninguna interacción humana.

Los departamentos de marketing de los grandes bancos también tienen que tomar decisiones sobre qué es lo que quieren medir, cómo lo van a medir y cuántos recursos van a dedicar a medirlo.

Nos encontramos en una profunda transición en la que conviven los instrumentos y métrica tradicionales del marketing y el marketing digital, que han definido a una generación entera, y los nuevos instrumentos y métricas que aportan los datos masivos. Esta transición está redefiniendo las estrategias de marketing y también lo que se entiende como una campaña exitosa.

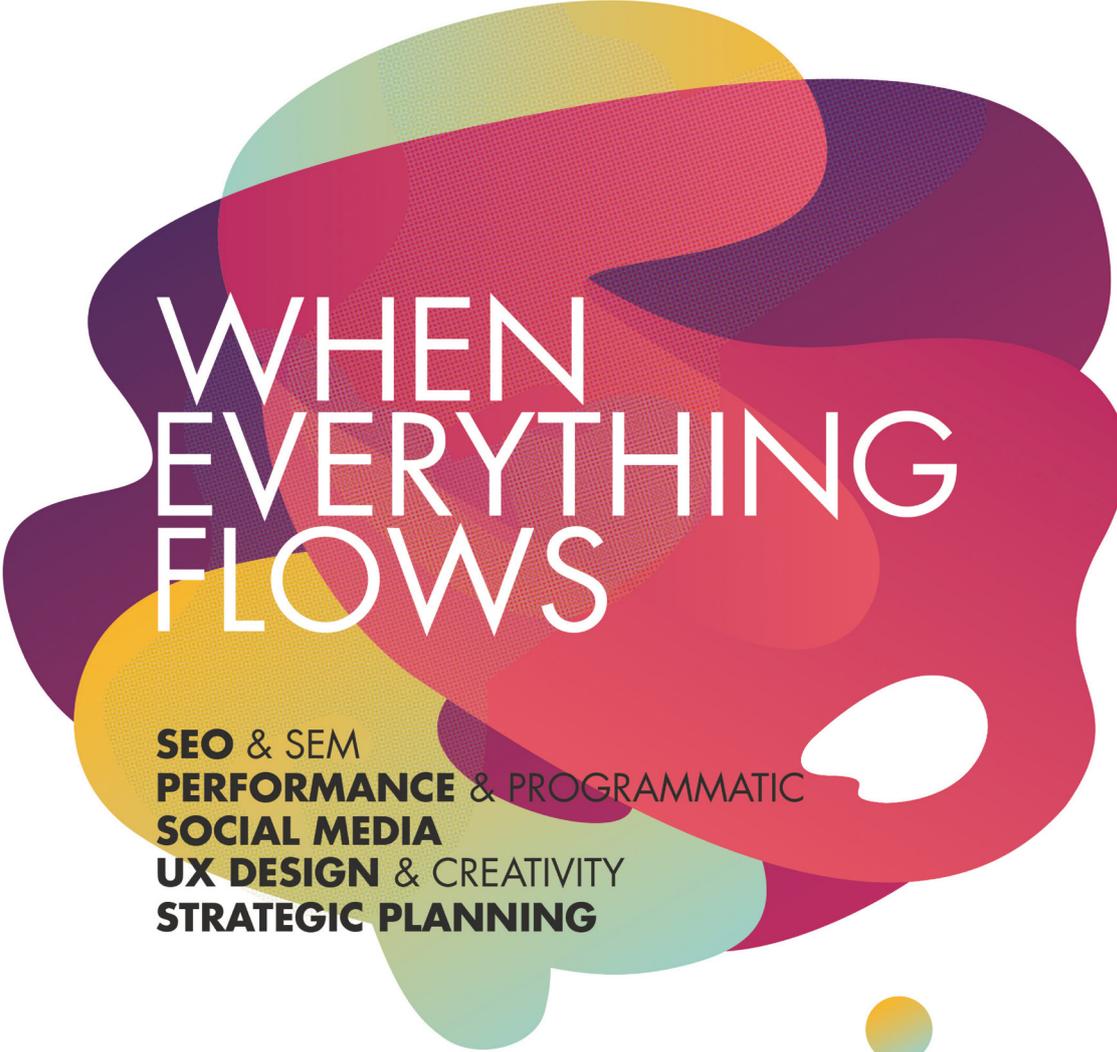
Claramente, los bancos se enfrentan a una amplia gama de desafíos ligados a su profunda transformación digital y a la amenaza que pueden suponer sus nuevos competidores tecnológicos en un escenario que exige un posicionamiento fuerte de sus marcas. Necesitarán desplegar toda la artillería de su marketing y aprender a leer entre líneas a sus clientes, trabajadores y futuras incorporaciones. Está en juego su supervivencia. Nada menos.

Gonzalo Toca



Gonzalo Toca es periodista especializado en Economía, Negocios y Relaciones Internacionales. Es colaborador habitual de prestigiosos medios como Forbes, El Confidencial o Cambio 16. Ha sido galardonado en 2017 con el Premio Citi al Mejor Trabajo de Prensa Económica del Año, finalista de los Premios

Accenture en 2016 y distinguido como Mejor Periodista de Negocios del Año por China Club Spain en 2013. Es colaborador habitual de Kanlli, para quien redacta artículos sobre transformación digital.



WHEN EVERYTHING FLOWS

SEO & SEM
PERFORMANCE & PROGRAMMATIC
SOCIAL MEDIA
UX DESIGN & CREATIVITY
STRATEGIC PLANNING



WHEN EVERYTHING FLOWS



WHEN EVERYTHING FLOWS

 @kanlli

 kanlli

 kanlli

 blog

Principe de Vergara 109
Madrid 28002
+34 902 159 950

www.kanlli.com