



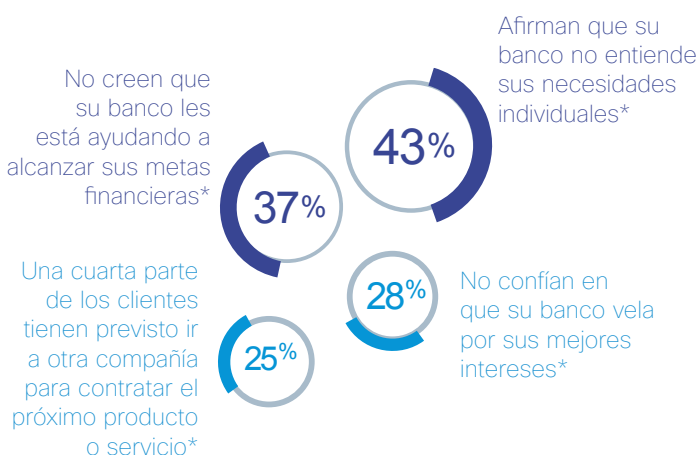
# Transformación digital de los servicios financieros: un futuro por el que se puede apostar

Hoy en día la diferenciación para los bancos y las compañías de seguros exige algo más que excelentes productos a buenos precios. Se trata de resolver los problemas reales de los clientes, afirma James Cronk, Director de servicios financieros y comercio minorista de Cisco. Pero eso exige un replanteamiento digital.

La transformación digital desde la perspectiva de los servicios financieros es tan emocionante como desalentadora. Otros sectores del mercado como el comercio minorista, y las maniobras atrevidas llevadas a cabo por empresas revolucionarias como Amazon o Apple, han demostrado lo que es posible cuando las organizaciones se replantean sus modelos de negocio acerca de lo que necesitan los clientes.

Para marcas consolidadas de servicios financieros con formas arraigadas de trabajar y las limitaciones de los negocios complejos y los silos de TI sin conexión creados a lo largo de décadas, igualar esta innovación no es tarea fácil. Sin embargo, las oportunidades potenciales son abundantes y bien vale la pena la inversión. En cualquier caso, existen pocas posibilidades de elegir. En un mercado caracterizado por márgenes estrechos, una competencia brutal y niveles cada vez más bajos de fidelidad de los clientes, lo peor que pueden hacer los bancos y las compañías de seguros es sucumbir a la inercia.

En una encuesta mundial de Cisco realizada entre 7200 clientes de bancos en 12 países, muchos hicieron hincapié en que no están recibiendo el valor que esperan de sus bancos:



la transformación digital ofrece un balón de oxígeno. Brinda la oportunidad de elevar el negocio por encima de sus distintos canales; comprometerse con los clientes con mayor cercanía y obtener una visión sin precedentes de sus preferencias; reducir los costes de las operaciones e impulsar al mismo tiempo la experiencia del cliente; y diferenciar una marca a través de la prestación de nuevos servicios innovadores que añadan un verdadero valor.

## Oponerse al cambio no es una alternativa válida

Llegar desde aquí hasta allí puede parecer un largo camino, especialmente con todas las consideraciones de seguridad que conlleva el aprovechamiento de los canales digitales más intensamente (impulsar lo que pueden hacer los clientes a través de los móviles, por ejemplo). Pero, sin una estrategia digital agresiva, las organizaciones de servicios financieros corren el riesgo de perder en su propio terreno.

Mientras intentan valientemente mantener abiertas las sucursales ubicadas en las calles principales y aumentar la capacidad de los Call Centers, sus rivales les superarán con aplicaciones prácticas que permiten a los clientes "ahorrar de forma espontánea" o pagar la factura entre todos los amigos al final de una comida (los innovadores tipos de aplicaciones y servicios en los que Cisco está trabajando con [Garanti Bank](#) en Turquía. Otros ejemplos de futuras aplicaciones centradas en el cliente incluyen la posibilidad de hacer pagos entre compañeros a través de cajeros automáticos o mediante dispositivos móviles). [Nationwide](#) incluso ha creado una marca diferente para esta solución que consideran un canal discreto de comercialización a la que han bautizado con el nombre de Nationwide Now. Es un muy buen ejemplo de cómo la tecnología digital también está afectando a las sucursales. Se está pasando de la venta de productos clave a una capacidad de asesoramiento centralizada.

Los jóvenes de la generación Y, nativos digitales, no piensan en llamar a un Call Center, aunque quieran una respuesta rápida. Esperan realizar la mayoría de las tareas online y tienden a recurrir a las redes sociales y a pedir que les llamen si tienen que ponerse en contacto con un ser humano.

Aunque puede que las generaciones anteriores todavía prefieran el contacto cara a cara o una voz real al otro lado del teléfono, las iniciativas de transformación digitales permiten que este tipo de servicios se centren en los clientes y los escenarios que exigen la intervención humana. Un mayor uso de la tecnología en las sucursales, desde quioscos autoservicio hasta enlaces de vídeo que acercan virtualmente a asesores especializados (útil para las comunidades más remotas o con poca población), puede ayudar a mantener bajos los costes y a hacer un mejor uso de las interacciones individuales.

Sin duda a las instituciones financieras cada vez les resulta más difícil diferenciar sus marcas a base de productos estándar. Desde los servicios postales hasta los supermercados con populares paquetes financieros de marca blanca, siempre habrá alguien que

tenga una oferta mejor. Y, como los reguladores se ponen del lado de los consumidores, haciendo que sea más sencillo y rápido cambiar de proveedor, no hay lugar para la complacencia por lo que respecta a la retención de los clientes.

## Relaciones contextuales con los clientes

Una vez que los clientes son capaces de interactuar con los proveedores de servicios financieros de formas más sofisticadas a través de los canales digitales, surgen mayores oportunidades para entender más las circunstancias familiares y sus vidas. La gestión de las relaciones con los clientes (CRM) consiste por tanto en anticipar las próximas metas personales de los clientes para poder ofrecer el asesoramiento adecuado en el momento oportuno y un paquete personalizado para adaptarse a las circunstancias actuales.

Acceder a este conocimiento más íntimo y contextualizado del cliente es el objetivo de los minoristas desde hace mucho tiempo y es lo que la industria de los servicios financieros tiene que tener en el punto de mira en estos momentos. Quienes actualmente están creciendo en el sector de los servicios financieros tienden a ser los proveedores que han entrado en el mercado en los últimos 5-10 años: aquellos que trajeron grandes ideas nuevas, pero sin el gravamen de las estructuras empresariales complejas y la infraestructura de TI heredada.

Una de las respuestas, a medida que los actores de los servicios financieros tratan de equilibrar la necesidad de innovar con la necesidad de proteger décadas de valor de los activos, es establecer o adquirir entidades independientes que les permitan probar nuevas oportunidades y servicios sin verse ralentizados por el negocio principal y sin que este corra nuevos riesgos. BBVA ha estado ocupado adquiriendo solo bancos digitales y empresas de software, lo que indica claramente cuáles son sus perspectivas para el futuro.

## Predicción de grandes compras

Los servicios financieros son un mercado dinámico y saturado en los países desarrollados, por lo que ser capaz de seguir innovando y reinventando una marca y sus servicios es importante. Intereses atractivos para nuevos clientes o regalos que premian la fidelidad no ofrecen una diferenciación duradera. Más bien, esta diferenciación se basa en añadir valor real para el cliente, lo que implica volver a la necesidad de "conocer" mucho mejor a los clientes y estar listo para ofrecerles lo que necesitan antes de que lo necesiten.

Eliminar las complicaciones de las aplicaciones financieras es un aspecto obvio en el que los proveedores de servicios financieros pueden ayudar a los clientes. Por tanto, cuando un cliente acude para comprar un coche, se le ha concedido previamente un préstamo competitivo porque el banco conoce tan bien al cliente y la etapa que atraviesa en su vida que no son necesarios nuevos cálculos y aprobaciones. En lugar de tener que posponer la compra hasta que se reúna toda la documentación, el cliente simplemente puede marcharse con su coche nuevo. Las hipotecas preaprobadas serían igualmente atractivas. La clave es hacer la vida más fácil al cliente durante los procesos que suelen estar llenos de trabas administrativas.

## Tecnologías facilitadoras

El análisis del Big Data puede desbloquear muchas de estas oportunidades al permitir que los proveedores de servicios financieros entiendan el comportamiento del cliente con mucho más detalle, anticipen las siguientes etapas de su vida y hagan evaluaciones sobre si cumplen los requisitos y puntuación de riesgo para determinados productos.

Por supuesto, siempre habrá más preocupaciones de privacidad y seguridad para el sector de los servicios financieros que para la mayoría de otros sectores, ya que se gestionan digitalmente más información y transacciones. Pero esto no tiene por qué ser una traba para la innovación.

Para proteger la agilidad y la libertad para innovar, las organizaciones de servicios financieros deben tratar de integrar la seguridad de forma inteligente en todo lo que hacen, a partir de su plataforma digital básica. Mediante una gestión dinámica a través de la red, los proveedores de servicios financieros pueden mantener todo el control que necesitan, sin obstaculizar el progreso con nuevas aplicaciones y servicios. Este enfoque también ofrece la opción de permitir a expertos externos garantizar la seguridad de los datos como un servicio gestionado.

## Elaboración de una hoja de ruta

El desafío más grande que conlleva la transformación digital es que la mayoría del resto de organizaciones de servicios financieros han reconocido la necesidad de transformarse y tienen estrategias en curso. Esto significa que no hay tiempo que perder para elaborar planes.

Algunos aspectos claves que deben tener en cuenta los proveedores de servicios financieros a la hora de dar los "siguientes pasos" son los siguientes:

- Adoptar los cambios gradualmente. Los días de los programas informáticos del "Big Bang" quedaron atrás. En su lugar, los proveedores de servicios financieros deben mirar cómo pueden crear nuevas aplicaciones y servicios en torno a los sistemas establecidos.
- Comience dirigiendo los datos de todos los puntos de conexión, utilizando análisis para afinar a la hora de predecir el comportamiento del cliente con el fin de impulsar interacciones más personalizadas y contextualizadas.
- Empiece por llevar a cabo innovaciones en áreas específicas, por ejemplo en torno a determinados productos o segmentos de mercado, aprendiendo de la experiencia para después pasar a otras áreas. Esto contribuirá a garantizar las ventajas y a impulsar la justificación económica.
- Entienda los objetivos finales y revise las habilidades que se necesitan. A medida que los servicios de tipo consultoría sobrepasan las ventas de productos, analice si el personal de las sucursales y de los Contact Centers necesitan formación de reciclaje.

## Análisis de las opciones

La transformación digital ofrece una enorme oportunidad para que los bancos y las compañías de seguros se replanteen sus funciones y servicios, pero no es necesario que partan de cero. Las prácticas de consultoría y tecnología de Cisco y sus alianzas estratégicas pueden hacer posible todo lo que se ha descrito anteriormente y otros muchos avances.

Con independencia de cómo lo afrontan las organizaciones, el cambio está llegando y poco podría hacer el sector de los servicios financieros para detener el progreso, aunque quisiera. Hay ocasiones en las que no vale la pena esperar, y esta es una de ellas.

- Para obtener una visión más clara del impacto potencial de una digitalización más profunda en los servicios financieros, lea nuestro documento técnico: [http://cs.co/loE\\_FS\\_whitepaper](http://cs.co/loE_FS_whitepaper)