

Deloitte.



**Digitalización, el nuevo
desafío de la banca**



Introducción

Digitalizar la banca comenzó siendo una opción para las instituciones financieras, pero ante la rápida y creciente adopción de nuevas tecnologías por parte de consumidores, negocios y gobiernos, el proceso se ha convertido en una necesidad de los bancos en todo el mundo.

Por digitalización de la banca se entiende la migración de la tradicional hacia plataformas digitales, un proceso que implica la implementación de canales móviles, innovación y nuevas tecnologías.

Pocos sectores tienen por delante tantos desafíos como la banca al adaptar sus operaciones actuales al nuevo entorno digital. La transformación requiere el diseño de estrategias claras capaces de enfrentar los retos que puedan presentarse, nuevos modelos de negocio y alianzas.

Por esa razón, la fortaleza de la revolución digital no reside en las diferentes formas que adopta a través de la tecnología sino más bien en cómo las entidades pueden utilizar dichas herramientas tecnológicas para transformar sus modelos de negocio.

De acuerdo con el Informe "El futuro de los Servicios Financieros" elaborado por el *World Economic Forum* en colaboración con Deloitte, existen tres grandes factores que impactan las innovaciones disruptivas en la industria financiera:

01. Falta de un entendimiento común sobre qué innovaciones son las más relevantes.
02. No hay una comprensión clara de la trayectoria evolutiva de las innovaciones emergentes.
03. Las implicaciones que dichas evoluciones provocan en los modelos de negocio tampoco están claras, creando por tal motivo incertidumbre significativa para los jugadores tradicionales en su lucha por reaccionar a las presiones competitivas crecientes.

Hablar de transformar un negocio es tratar el tema de estrategia. La era digital ha cambiado, y está cambiando muchas cosas, incluso hasta los estilos de liderazgo (y aquí aparece el tercer pilar fundamental). Las necesidades de los clientes y también de

los propios colaboradores de la entidad van evolucionando al ritmo de las tecnologías digitales. Esto representa un profundo cambio cultural que éstas tienen que saber abordar.

Hewlett Packard Enterprise define la transformación digital de un banco como la combinación de la digitalización de los diferentes canales con la automatización de los modelos operativos, lo que se traducirá en mejores productos, personalizados y competitivos, un servicio más rápido y una mejor experiencia del cliente. Teniendo en cuenta esta premisa, una completa transformación digital debería pasar por tres conceptos: procesamiento directo que reduzca al mínimo el personal y tiempo necesario para llevar a cabo una acción, uso de canales de autoservicio que proporcione al cliente más autonomía y seguridad en sus transacciones sin necesidad de intervención de terceros, y disminución de errores, resolviendo la operativa en primera instancia tras el primer contacto.

Banca en América Latina

La innovación en América Latina es una asignatura pendiente y un espacio donde aún hay mucho camino por recorrer. Los Servicios Financieros no son ajenos a dicho escenario sino parte de él. Conceptos como Internet de las Cosas (IoT), Digitalización, Movilidad y Ecosistema explican qué está sucediendo con la innovación en el mundo.

Según un estudio realizado sobre la situación de la Banca Digital en América Latina, realizado por la empresa Technisys y la Universidad de Stanford, la gran mayoría de las organizaciones bancarias continúa dando una alta importancia a las sucursales por ser los canales más importantes para la interacción con el cliente y por el número de transacciones que se efectúan.

No obstante, en porcentajes que varían entre el 67 y el 80 %, las instituciones bancarias califican como prioridad a los cajeros electrónicos y a los servicios bancarios a través de Internet. En una proyección para el 2020, el 72 % de los bancos considera que sus clientes no requerirán ir personalmente a las oficinas.

Además, el llegar a segmentos no bancarizados por medio de sucursales físicas representa altos costos dado el pago de salarios, gastos administrativos, renta o compra de inmuebles entre otros, mientras que atender a la población por medio de dispositivos móviles resulta mucho más económico para las instituciones bancarias, aunque representa un reto para la penetración de la banda ancha en poblaciones remotas.

Actualmente en América Latina solo cerca de 20% de los pagos se realizan utilizando el celular, 21% en países como Brasil, Argentina y México ya utilizan su celular para comprar bienes y servicios. En América Latina por ejemplo, 61% de los ciudadanos no forma parte del sistema bancario, según datos de Mobile Economy 2016. Pero cuando se trata de transferir dinero o pagar cuentas, este número cae a cerca de un 6%. En Brasil, un 17% de los consumidores usan o pretenden comenzar a utilizar su celular para hacer transferencias de dinero.

El Índice Global de Innovación 2016 muestra a América Latina con un indicador promedio muy bajo del 30.3 apenas por arriba de los indicadores de Centro y Sur de Asia y de África Subsahariana a diferencia del 58.1 de Norteamérica, el 46.9 de Europa y el 44.6 del Sur Este Asiático y Oceanía por tomar solamente algunos ejemplos. Sin duda los gobiernos pueden ayudar a fomentar estos procesos de innovación pero también es una tarea que le compete al sector privado. Aquellas organizaciones que ya tienen estos procesos establecidos son las que tratan a estos como cualquier otro proceso central en su modelo de negocios.



México y la banca

La penetración de la banca móvil avanza a paso lento en México y aún tiene mucho potencial. En 2015 los usuarios de internet bancarizados sumaron 13 millones 623 mil personas mayores de 15 años, según el estudio Brújula Digital, elaborado por Banamex. Ante el crecimiento del uso de medios digitales, la tendencia entre los usuarios marca que en el corto plazo no se realizarán transacciones en efectivo y que el celular será la herramienta para efectuar pagos, ya que actualmente tres de cada diez internautas bancarizados utilizan una aplicación para pagar.

De acuerdo al banco Multiva, el sector bancario en México se integra por 45 instituciones de banca múltiple en operación y existen un total de 12 mil 232 sucursales en todo el país. Destaca el contraste del número de contratos para llevar a cabo

transacciones con el teléfono celular, cifra que alcanza los seis millones 88 mil 55 para este mismo periodo, lo que muestra que los canales virtuales son cada vez más accesibles, dado que el número de usuarios bancarizados que utilizó internet ha mejorado considerablemente (28% vs 24% en 2015). Además, en un año, el acceso a Internet por celular creció 31% (12.8 millones de individuos).

Aunque el principal canal que los usuarios utilizan es el cajero automático (con un uso aproximado de 5.3 veces al mes), las visitas a sucursales tienen una frecuencia de tres veces por mes y la banca por Internet dos veces por mes. En esta línea las personas utilizan en promedio aproximadamente tres canales por mes.

El sistema bancario en México crecerá en el corto plazo a un ritmo tres veces mayor al de la economía, pero es “retador” lograr la meta de penetración crediticia de 40% del Producto Interno Bruto (PIB) en 2018, según la calificadora Fitch Ratings.

El sistema bancario se encuentra con un entorno cada vez más competitivo y con usuario que exige mayor calidad y menores tiempos de atención a la vez que exige mayor rentabilidad de su parte. Es por eso que el valor que ofrece la banca debe ser sostenible y adaptarse a la nueva realidad virtual.

Candados de seguridad

Sobre los problemas de inseguridad que puede traer consigo la digitalización de la banca, el Líder Global de Servicios de la Industria Financiera de Deloitte, Robert Contri, propuso el manejo de candados tecnológicos, los cuales además de limitar el robo de identidad con tarjetas y los fraudes con plásticos, servirían como “una especie de semilla que multiplicará el uso de tecnología móvil en los medios de pago”.

Sobre los candados de seguridad que podrían emplearse para evitar clonaciones de tarjeta o robos de identidad, mencionó las plataformas que permiten identificar las yemas de los dedos o el iris del cliente. Sobre los cuestionamientos de que este tipo de herramientas, podrían hacer ser más costosos los productos financieros y, en consecuencia, desalentar su uso, Contri señaló que el costo se tendría que asumir desde el mismo banco emisor, que seguramente estaría bien estimulado a invertir con tal de garantizarle a su cliente la certidumbre de que sus recursos están bien protegidos.

Contri señaló en el Foro Económico Mundial (Davos 2016), que el manejo de plataformas digitales en los servicios financieros de México podría acelerar la bancarización y el crecimiento económico en menos de cinco años.

“La enorme clase media de México es el mercado más relevante para suponer que una bancarización mayor tendrá un efecto multiplicador en la actividad económica. México es de los países donde hay más teléfonos celulares (alrededor de 62 millones de *smartphones*, según datos de *The Competitive Intelligence Unit*) que cuentas bancarias. ¿Imaginan el potencial que tiene la banca móvil en México?” Éste no está siendo explotado como debería.

Retos de la modernización

La generación Millennial es clave para el futuro del consumo y prestación de servicios bancarios. Una de cada tres personas pertenecientes a esta generación está dispuesta a cambiar de banco en los próximos 90 días, y para siete de cada diez, la banca móvil es un componente indispensable a evaluar en su banco, según los resultados del *Millennial Disruption Index*, elaborado por Scratch, un equipo de investigación y estrategia de negocios.

Así, los bancos —antes concebidos como instituciones enormes, seguras, poderosas— no quedan exentos del reto de modernizarse, pues la también llamada Generación Y representará al 50% de los consumidores en 2017, según un estudio de la empresa de Software SAP.

El movimiento de las “Fintech” produjo en sus comienzos algunas disrupciones leves para la Industria Financiera relacionadas principalmente con medios de pago, créditos (P2P) y asesoría financiera personal. Sin embargo, el avance continuo de la tecnología, los cambios en las preferencias de los clientes, en especial la mayor irrupción de los Millennials y junto con la cada vez mayor inversión, ha sentado las bases para una disrupción de mayor envergadura con impacto directo en la cadena de valor y la aparición de una variedad de proveedores con capacidad de construir ofertas de valor que satisfagan las necesidades de los “clientes digitales” en forma más simple y económica.

Los bancos de inversión necesitan cambiar su foco de uno meramente interno a uno accionado de manera externa. Los proveedores de servicios alternativos, como las FinTech, suponen un duro desafío a la fortaleza de las instituciones financieras, pero inclusive podrían ser grandes aliados. Estas nuevas empresas (*startups* por su denominación en inglés) han sido más rápidas que los bancos en aprovechar los avances de la tecnología digital, desarrollando productos bancarios que son más eficientes y fáciles de usar.

De acuerdo a la Fintech Finnovista, hay más de 100 empresas mexicanas que se desarrollan en sectores como el de pagos, préstamos, educación financiera y finanzas personales, como lo son Prestadero, Bitso, PagoFácil, Vinik, Kuspit, Zave App, MiCochinito.com y Credify, entre otras.

Si bien es evidente que la presencia de empresas FinTech plantea enormes amenazas a los bancos que se encuentran en transacción, vale la pena tener en cuenta que estas empresas cuentan con los factores de apoyo que pueden ayudar a los bancos de transacción a capitalizar las oportunidades de mercado mediante el aumento de las capacidades digitales en su producto o soluciones existentes.

El centro de innovación de BBVA, asegura que el 32% de los ingresos de la banca podría estar en riesgo hacia 2020 si no se implementan conexiones efectivas y atractivas con los clientes. En la actualidad las personas suelen tener cuentas y tarjetas de más de una institución bancaria, hay gigantes tecnológicos como Alibaba Group –ejemplo de economía colaborativa y consorcio privado con base en China que se dedica al comercio electrónico— que piensa lanzar su banco privado en pocos meses. Así mismo, Apple o Amazon se han vuelto referentes mundiales y pueden ampliar sus áreas de negocio, dado el uso de sus plataformas y el alcance que tienen a nivel mundial.

Por su parte, la empresa de investigación de las tecnologías de la información, Gartner, predice que a finales de 2019, el 25% de los bancos minoristas utilizará proveedores de *startups* para remplazar los legados en línea y los sistemas de banca móvil.

El estudio ¿Están preparados los bancos para la digitalización?, elaborado por el IESE Business School, expresa una gran disparidad entre la percepción que tienen los directivos sobre el grado de preparación digital de sus bancos y la realidad de las operaciones. Así, identifica cuatro problemas importantes:

01. La dependencia de la red de oficinas físicas sigue siendo muy fuerte. Los ejecutivos aún la consideran su medio principal para cultivar la relación con los clientes. A pesar de que estos, sobre todo los más jóvenes, prefieren realizar operaciones bancarias desde cualquier sitio, en cualquier momento y mediante cualquier dispositivo.
02. Los sistemas de tecnología de la información (TI) heredados no sirven para satisfacer las nuevas necesidades. Son demasiado complejos y carecen de la agilidad que precisa la digitalización bancaria.
03. El esfuerzo en la gestión del proceso de trabajo es insuficiente. Tan solo el 22% de los ejecutivos afirman que su proceso de trabajo está totalmente documentado y definido. Al resto aún le queda mucho camino por recorrer: el 31% se encuentra en las fases iniciales de este proceso y el 11% apenas ha empezado o ni siquiera lo ha hecho.
04. Se hace mucho énfasis en las funciones del *back-end* (procesos en los que el cliente no participa), cuando en realidad los bancos deben extender su esfuerzo de digitalización a los servicios del *front-end* (procesos que implican relación con el cliente).





Según el estudio “Estrategias ganadoras para la banca omnicanal” de la empresa de telecomunicaciones Cisco, en el nuevo mundo de la banca son los clientes quienes controlan los canales que desean utilizar. Por ejemplo, pueden comenzar una interacción a través de un canal (móvil mientras están en su casa) y finalizarla en otro (sucursal en el camino a su casa desde el trabajo). El rápido ritmo de transformación del sector de la banca hacia una multicanal ha favorecido la competencia mediante el ingreso de empresas de telecomunicaciones, tecnológicas y startups. Estos nuevos actores ya están desafiando la posición tradicional de los bancos como principal propietario de la relación con el cliente.

La era digital ha cambiado, y está cambiando, muchas cosas incluso hasta los estilos de liderazgo (y aquí aparece el tercer pilar fundamental). Las necesidades de los clientes y también de los propios colaboradores de la entidad van evolucionando al ritmo de las tecnologías digitales. Esto representa un profundo cambio cultural que éstas tienen que saber abordar.

Con base en esto, podemos reflexionar sobre la situación del mercado de cara al 2020:

01. ¿La Banca en México está preparada para este fenómeno y para converger con las generaciones de los Millennials?
02. ¿Las autoridades mexicanas se han adecuado y están dispuestas a la apertura del cambio sobre un esquema tradicional de manera más pronta y agresiva hacia el mercado?
03. Como nación, ¿vamos tarde en esta transformación o estamos en tiempo?

Contacto

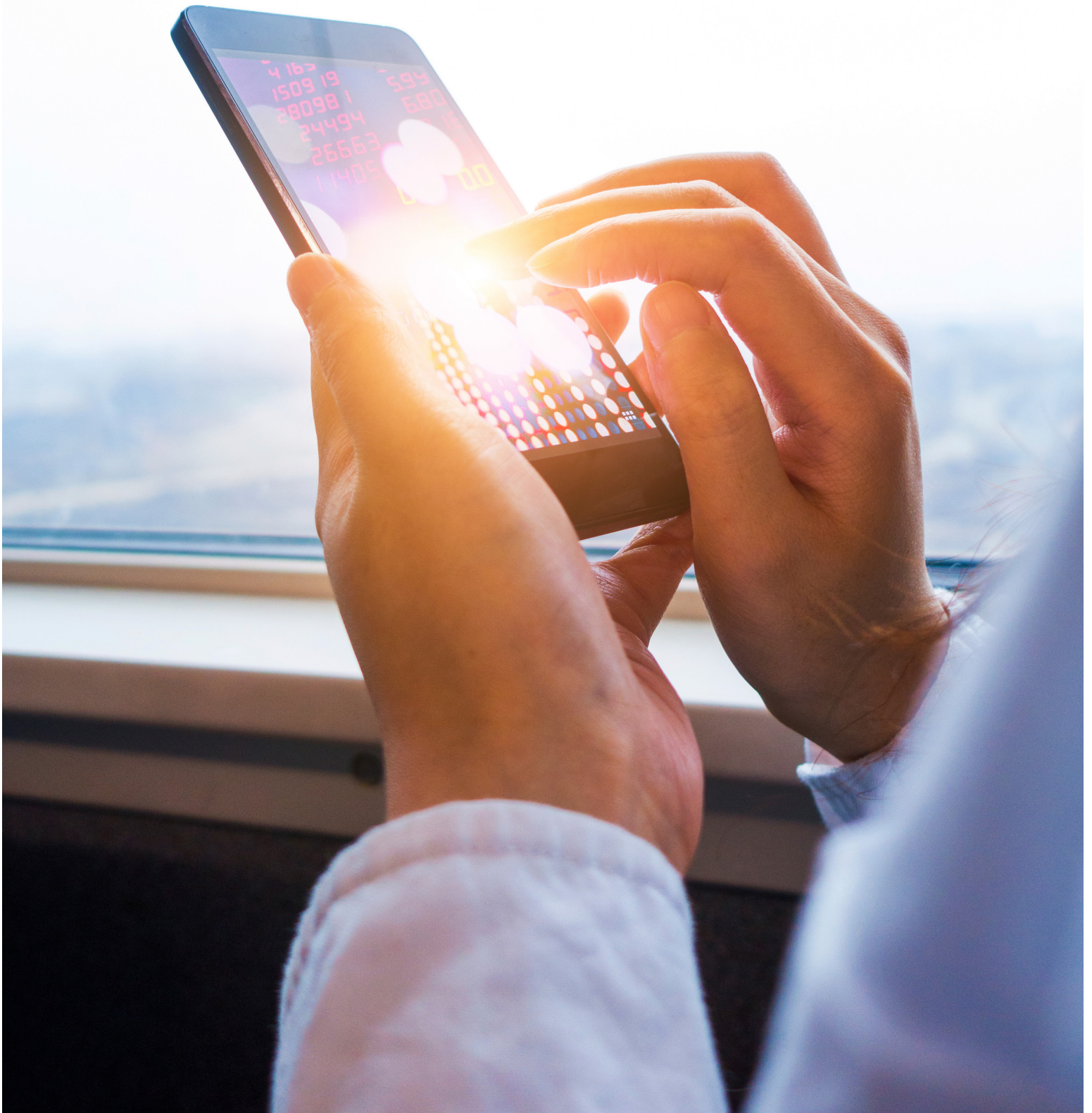


José Ignacio Valle

Socio líder de la industria
de Servicios Financieros

+52 55 5080 6563

jvalle@deloittemx.com



Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en www.deloitte.com/mx/conozcanos la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos y servicios legales, consultoría y asesoría, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de negocios. Los más de 225,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría y otros servicios profesionales en México, bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la "Red Deloitte"), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.