

Junio
2013

enlighten

Lantern[®] Papers

Sector
financiero

9

preguntas
para su
transformación

Con la
colaboración de:

finnovista

change finance.

Relación de expertos entrevistados

Andrés Fontao

socio,

Finnovista

Enrique Dans

profesor de Sistemas de Información,

IE Business School

Fermín Bueno

socio,

Finnovista

Fernando Egido

director general adjunto,

Self Bank

Marcos Rodríguez Silva

director de desarrollo organizativo e innovación,

Generali Seguros

Mariona Vicens

directora de desarrollo estratégico e innovación,

“la Caixa”

Nicolás Moya

director de innovación,

Bankinter

Pepe López de Ayala

Sector Lead - Performance, Travel & Finance Industry,

Google

Pol Navarro

director de innovación y canales directos,

Banco Sabadell

Rodrigo Grossi

responsable del Laboratorio de innovación,

Caser Seguros

Con la
colaboración de:

finnovista

change finance.

finnovista es una empresa compuesta por profesionales de la industria financiera, el emprendimiento y el capital riesgo. El objetivo de finnovista es ayudar y potenciar a entidades financieras, startups y otros nuevos actores en la transformación colaborativa de la industria de servicios financieros en mercados hispanohablantes.

Disclaimer. Para la elaboración de este informe, Lantern ha realizado una serie de entrevistas a profesionales del área de innovación de distintas entidades de banca y seguros, así como de expertos en otros ámbitos afines. Los comentarios, opiniones, datos y casos recogidos han sido fundamentales para la elaboración del estudio por Lantern. La información final contenida no refleja necesariamente en su totalidad la opinión de todos los expertos entrevistados.

Introducción

El sector financiero está entrando en una etapa de cambios profundos a nivel mundial, cambios todos ellos que vienen impuestos desde fuera: regulatorios, de comportamiento de los clientes, tecnológicos y competitivos. Para unos, estas fuerzas son limitadas y el sector las irá modulando progresivamente sin mayor problema. Para otros, esta ola puede devenir en un tsunami.

Aunque no tenemos una bola de cristal, con este estudio buscamos aportar algo de luz al papel que la innovación ha de jugar en el futuro de este sector. Su contenido se nutre de las opiniones de profesionales del área de innovación de distintas entidades de banca y seguros, así como de expertos en otros ámbitos. En conversaciones individuales, todos ellos han compartido con Lantern su visión de la industria y los retos para su transformación, así como el estado de la innovación en nuestro país. Toda la riqueza de información aportada durante el proceso se complementa con un análisis global de mejores prácticas y casos que ilustran las realidades y las tendencias apuntadas por los expertos. El resultado de este trabajo se plasma en **9 grandes preguntas que pueden ayudarnos a comprender el futuro de la industria:**

Estamos convencidos de que las ideas de todos los colaboradores, recogidas y enriquecidas en este estudio, representan con un buen grado de fidelidad el sentir general de todos aquellos que se asoman al futuro del sector financiero en este país, lleno de retos pero también de oportunidades. Desde aquí agradecemos a todos y cada uno de estos profesionales, y a las entidades a las que representan, su inestimable ayuda en este estudio.

1. ¿Por qué debemos pensar en hacer las cosas diferentes? **p. 04**
2. ¿Estamos siendo disruptivos? **p. 07**
3. ¿Es el cliente el eje de nuestra innovación? **p.13**
4. ¿Aprovechamos el diseño de la experiencia de cliente para competir mejor? **p. 16**
5. ¿Innovamos realmente en nuestros productos? **p. 19**
6. ¿Estamos sacando partido a todo el potencial de los dispositivos móviles? **p. 23**
7. ¿Cuál es el futuro de nuestra red de sucursales? **p. 26**
8. ¿Sabemos cómo integrar las redes sociales y la web 2.0? **p. 29**
9. ¿Estamos preparados para innovar? **p. 32**

1 ¿Por qué debemos pensar en hacer las cosas diferentes?

Cuando se analizan las fuerzas que están modelando el futuro del sector financiero en nuestro país, uno se da cuenta de que bancos y aseguradoras están entrando en una era sustancialmente distinta a la que ha caracterizado las últimas décadas. Hay evidencias de cambios sistémicos que más tarde o temprano pueden hacer necesario reformular la estrategia de muchas entidades, e incluso su modelo de negocio. Veamos por qué.



El punto de partida es el de organizaciones bancarias tal vez excesivamente volcadas en la reducción de costes en un contexto macro de tipos tendentes a cero, incremento en la presión en precios y estrechamiento de márgenes en las capas de negocio tradicionales. Incluso el sector asegurador, con un comportamiento anticíclico y sin problemas de liquidez, experimenta un entorno más difícil para seguir creciendo. Bien porque el foco estratégico es la eficiencia, bien por el carácter conservador y pausado del sector, solo un grupo selecto de entidades han fortalecido durante estos últimos años sus áreas de innovación de manera significativa. Estas entidades saldrán reforzadas de la recesión porque han asentado los cimientos para responder a los cambios competitivos que se avecinan.

El gran caladero del sector financiero, el de los clientes particulares, es hoy bien distinto a lo que era hace apenas un lustro. En primer lugar, esta industria cuenta con una baja reputación en el mercado. La confianza, intangible esencial del sector, se ha deteriorado notablemente, y apenas hay conexión emocional entre los clientes y sus entidades. Según el estudio sobre el Comportamiento Financiero de los Particulares en España 2012 que publica la consultora frs Inmark, el 63% de los entrevistados manifiesta que su confianza en las entidades financieras ha empeorado, frente al 46% de dos años antes. Por otro lado, 6 de cada 10 entrevistados no tienen la certeza de que reco-

mendarían a terceros las entidades con las que operan. La frase “todos los bancos son iguales” tiene repercusiones de fondo: menor fidelidad a las enseñas y un escepticismo general que predispone al cliente a probar nuevas opciones de hacer banca o de contratar seguros. Cuando un sector atraviesa una crisis reputacional como la presente es más fácil que entren nuevos jugadores con propuestas de valor distintas.

Por otro lado, las generaciones venideras, que en breve formarán el grueso del negocio según avanza su evolución vital, demandarán nuevas formas de relación con las entidades. No bastará con tener una aplicación bonita ni una página web intuitiva. Acostumbrados a relacionarse con marcas 100% digitales, estos consumidores serán el target perfecto para jugadores alternativos que diseñen su negocio apalancándose en las nuevas tecnologías para satisfacer demandas financieras latentes no resueltas. En los próximos años además el mercado se habrá contraído en las capas donde se concentra buena parte del negocio tradicional. Según proyecciones del INE para 2021, el segmento de 20-44 años contará con un total de 13,7 millones de consumidores, 3,7 millones menos que una década antes. Las entidades deberán trabajar mejor su diferenciación a la hora de captar a estos clientes y rediseñar a fondo la propuesta de valor y la experiencia de cliente que ofrecen.

“Tristemente tenemos un sistema financiero que se cree innovador cuando no lo es”

Enrique Dans, IE



*“La tecnología
cambia el
comportamiento
de la gente”*

Pol Navarro, Banco Sabadell

Por último, pero no menos importante, un factor adicional para tomarse en serio el hacer las cosas diferentes es la progresiva irrupción de nuevas compañías que emplean la tecnología para desafiar a los incumbentes que dominan el sector. Estas empresas emergentes ya compiten en segmentos importantes de la cadena de valor, especialmente el de pagos en punto de venta y en comercio electrónico.

Es difícil predecir si estas empresas se extenderán con fuerza a otros segmentos y a qué velocidad lo harán, pero como ya ha ocurrido en otros sectores (telecom, música, editorial y viajes, por citar algunos), la tecnología abre las puertas a la desintermediación total o parcial de las entidades tradicionales. No ver ese riesgo es ponerse una gruesa venda en los ojos.

En palabras de Francisco González, Presidente de BBVA, en el International Monetary Conference de Shanghai, “No competimos los unos contra los otros, sino con una nueva liga de actores con fuerte reconocimiento de marca, millones de usuarios y sin las servidumbres de nuestras costosas redes de distribución o la obsolescencia de nuestros equipos y sistemas”.

En este panorama de sombras pero también de oportunidades, nunca como ahora la innovación ha sido un imperativo estratégico tan acuciante para seguir creciendo sosteniblemente el negocio de las entidades. Una innovación de calado, transformacional y con la vista puesta en generar nuevos espacios de negocio. No una innovación de fogonazo, de buscar titulares, incremental y de mira corta.

2 ¿Estamos siendo disruptivos?

La súbita llegada de la recesión tras años de bonanza ha generado un cierto efecto aletargador en la capacidad de innovar del sector, un problema que ahora se redobla al ser la eficiencia y la reducción de costes la prioridad para muchas empresas. Según datos de la firma de abogados británica RPC, en 2012 se solicitaron 3.500 patentes de servicios financieros a nivel mundial, algo por debajo de 2006 y un 20% inferior al pico alcanzado en 2009. Todos los expertos con los que hemos hablado reconocen la necesidad de que el sector en España genere una innovación más disruptiva si quiere seguir siendo relevante y rentable de aquí a diez años. Observando el mercado en su totalidad, algunas entidades ya están construyendo esa visión, otras aún están lejos.

Rediseñando el modelo desde cero

En un mundo ideal, donde hubiese una página en blanco para rediseñar el modelo de negocio, las entidades serían probablemente muy distintas a lo que son hoy. La propuesta de valor estaría centrada en simplificar productos y la experiencia de cliente debería apalancar las oportunidades de la digitalización, aportando un nivel de inteligencia al consumidor que hoy por hoy no existe.

Este futuro en realidad ya está aquí y empieza a tener nombres propios. Recientemente han surgido jugadores que buscan un núcleo de negocio simplificado al máximo. Movenbank o Simple no son bancos al uso: pivotan sobre la sencillez de interacción con sus clientes a través de teléfonos inteligentes, integran alertas y notificaciones proactivas en la gestión de las finanzas personales, e incorporan sistemas de pago *peer-to-peer* que liberan al consumidor de procesos de transferencias lentos y engorrosos. Buscan a un tipo de cliente cansado de la banca, con unas necesidades sencillas, pero con altas expectativas de servicio. Y ante esta amenaza de desintermediación las entidades tradicionales empiezan a mover ficha. BNP Paribas acaba de lanzar Hello Bank! en Alemania y Bélgica, mientras que el banco turco Garanti lanza iGaranti: ambos bancos diseñados para que sus clientes experimenten mejor el potencial de la movilidad, el comercio electrónico y las redes sociales desde dispositivos móviles.



LA “BANCA” QUE VIENE:

Moven, Go Bank y Simple nacen con la ambición de cambiar la banca tradicional, haciéndola más sencilla, intuitiva y, sobre todo, digital. Se dirigen a ese grupo de consumidores insatisfechos con sus bancos, a quienes ofrecen un servicio con cero comisiones, además de herramientas innovadoras para ayudarles a gestionar sus finanzas. Todo ello a través de la tecnología móvil.

Por ejemplo, **Moven** agrupa las transacciones de sus clientes en tres sencillos conceptos: “gastar, ahorrar y vivir”, y les animan a comportarse de manera más “inteligente”. Si lo hacen, les recompensan por ello. Al controlar los gastos y el ahorro, y en conjunto con el uso que el usuario hace de los canales de pago digitales y la conectividad social, Moven aumenta lo que han denominado la “puntuación CRED” del usuario. Los clientes con las puntuaciones CRED más elevadas pueden beneficiarse de tarifas reducidas y acceso a productos adicionales.

La apuesta de Green Dot Bank, el mayor proveedor de tarjetas de débito de EE.UU, por este tipo de banca es **GoBank**, una nueva cuenta diseñada específicamente para consumidores con smartphones. Sus usuarios pueden enviar transferencias a amigos y familiares de manera gratuita a través del email, mensajes de texto o notificaciones de Facebook.

Simple tampoco es un banco en el sentido estricto puesto que no tiene ficha bancaria. Es un servicio de banca asociado a The Bancorp Bank, que emite la tarjeta de débito que acompaña a la cuenta, la Simple Visa Card. Disponible solo bajo invitación, Simple ofrece a sus usuarios una banca simplificada y accesible a través de aplicaciones en línea y para móviles. Los usuarios etiquetan sus gastos en categorías y así, Simple les indica cuánto pueden gastar de manera “segura” en cada momento.

Liebres y tortugas: la irrupción de las fintechs

La lentitud del sector financiero a la hora de generar innovación transformadora está permitiendo la irrupción de nuevas empresas que quieren un trozo (grande) del pastel. Todas ponen la tecnología al servicio del usuario, todas se mueven con agilidad, todas aplican la creatividad para generar una experiencia cliente que las diferencie. Empresas como Square o Paypal, hoy ya jugadores de enorme relevancia en el área de pagos, mostraron el camino para una nueva oleada de *fintechs* (*Financial Technology Start-ups*) que en los próximos años plantarán batalla por rediseñar la manera de hacer las cosas en nichos concretos de la cadena de valor.

La historia no es nueva. Existen numerosos precedentes en los que industrias enteras han sufrido un profundo proceso de desintermediación. Apple, con iTunes, puso en jaque la industria de la música. Amazon ha llevado a la bancarrota a numerosas empresas del sector editorial y a cadenas de librerías. Las enseñanzas de telecomunicaciones están viendo como su posición se va limitando a meros proveedores de ancho de banda, mientras que las empresas de hardware y software (smartphones, apps, redes sociales, buscadores, etc.) generan nuevas fuentes de ingresos masivos y lo hacen con una relación emocional mucho más intensa que las telecom. Incluso el sector de la educación, supuestamente aislado por la relación personal profesor-alumno, ve con sorpresa la disrupción brutal de los “MOOCs” (*Massive Open Online Courses*). Coursera, por citar la plataforma más conocida, está atrayendo a cientos de miles de estudiantes de todo el mundo; la capacidad de negocio de toda la “Data” que recolecta es inmensa, y esto no deja de ser una fuente de negocio que una vez más queda fuera de las manos de los actores tradicionales del sector, en este caso, las universidades.

Para Fermín Bueno, de Finnovista, el papel de las *fintechs* no es anecdótico, sino transformacional. Según el experto, sobre las capas más profundas y más reguladas del negocio, veremos un proceso de “plataformización”, esto es, nuevas empresas emergentes desligadas de los incumbentes que ofrecen soluciones de alto valor añadido utilizando internet, los dispositivos móviles, las redes sociales y las nuevas tecnologías digitales que vienen. Llevado al extremo, las entidades financieras quedarían relegadas a un papel fiduciario y de soporte de infraestructura, mientras que en paralelo nacería una nueva industria de servicios financieros, tanto B2C como B2B, que ejercería el verdadero

control del cliente y abriría nuevas vías de negocio hoy desconocidas. Para Pol Navarro, de Banco Sabadell, “hay un poco de ‘hype’ en esto de las *fintechs*” aunque reconoce que no se puede desdeñar a los nuevos jugadores y que la reflexión sobre los riesgos de la desintermediación ha de ser parte de las estrategias de las entidades al más alto nivel. Según Navarro, “muchas de estas *fintechs* todavía tienen que demostrar un modelo de negocio escalable, aunque existen algunas que empiezan a tener un tamaño considerable; y para las entidades financieras existen vías de colaboración con éstas para incrementar su ritmo de innovación”.

Sea como sea, empiezan a surgir evidencias de que el proceso de transformación se está acelerando. Algunos datos:

- Según Gartner, en el periodo 2012-2017 el crecimiento promedio anual en pagos por móvil a nivel mundial será del 35%, llegando a un mercado de 551.272 millones de euros y 450 millones de usuarios en el último año. El volumen total de pagos procesados por PayPal en 2012 fue de 145.000 millones de dólares; con un 22% de incremento anual.
- Las tres principales firmas de préstamos P2P en el Reino Unido llevan hasta la fecha cerca de 450 millones de libras prestadas a empresas y particulares. El prestigioso think-tank británico Nesta estima que las plataformas *peer-to-peer* para préstamos podrían acaparar hasta el 15% de los créditos en el segmento pymes en dicho país dado el fuerte apetito que éstas tienen por utilizar fuentes de financiación alternativas.
- El Gobierno del Reino Unido acaba de anunciar que invertirá 20 millones de libras en Funding Circle, una plataforma de préstamos P2P, para inyectarlos en pequeños proyectos empresariales. Una cifra modesta pero en sí misma todo un espaldarazo al sector.

Muchas de las *fintechs* que hemos analizado se centran en consumidores en la parte alta de la curva, los denominados “usuarios pioneros”. Y tiene todo el sentido, dado que este grupo está abierto a la tecnología, tiene una alta capacidad de influencia social y está dispuesto a probar modelos radicalmente distintos.

Por otro lado, empezamos a ver *fintechs* en todos los bloques del negocio del sector, desde banca de particulares, gestión patrimonial, pagos y empresas. Smartypig, una *fintech* norteamericana lanzada en 2006 y que trabaja con

BBVA Compass como fiduciario de los depósitos que capta, ha desarrollado una plataforma muy interesante para la llamada “Generación Y” que se basa en la socialización de los hitos en el proceso de ahorro gracias a redes como Facebook. El programa, sin costes de mantenimiento ni de retirada de fondos, crea una cuenta de ahorro online donde se especifica una meta a alcanzar (ahorrar para un viaje, una boda...). El dinero estipulado por el usuario se transfiere automáticamente cada mes a su cuenta Smartypig. Es entonces cuando los usuarios pueden recurrir a sus amigos o familiares para hacer pública su meta de ahorro a través de las redes sociales y pedir que contribuyan a ella. Una vez alcanzada, el ahorrador puede elegir entre diversas ofertas y descuentos de comercios asociados.



Betterment es otra *fintech* que en solo tres años ha conseguido la gestión de 200 millones de dólares en activos de clientes que buscan una manera sencilla y barata de invertir sus ahorros. El diferencial de Betterment es haber creado “robots financieros” que reemplazan la labor de los “humanos”, es decir, los tradicionales asesores financieros. Betterment cobra una comisión de gestión de 0,35% anual, no exige un mínimo de capital y ofrece una filosofía extremadamente simple: permite a los usuarios que establezcan ellos mismos los objetivos de rentabilidad deseados, el nivel de riesgo y el plazo mediante un panel de control. Con estos datos, la empresa invierte en un número limitado de

fondos que siguen los índices de mercado. Betterment no promete que vayas a batir los rendimientos del mercado, sino que tus ahorros los puedes gestionar uno mismo con sencillez y a muy bajo coste.

En el sector de los seguros, la proliferación de las *fintechs* es menor. No obstante, hay indudables oportunidades de disrupción en la medida que es un sector que se nutre de la abundancia de la “Data” para la configuración de la oferta y el precio, y no cabe duda de que entramos en una época digital con sobreabundancia de información a todos los niveles. EveryMove es una de estas empresas del ecosistema *fintech*. Desde Seattle, EveryMove busca, en palabras de Rodrigo Grossi, de Caser Seguros, romper el paradigma tradicional en seguros de salud, según el cual el miedo a caer enfermos nos hace contratar una póliza cuyo precio será determinado en función de cálculos actuariales y en base al nivel de servicio deseado (algo que en muchos casos también se deriva del grado de miedo implícito). EveryMove cambia esta dinámica, permitiendo a sus clientes beneficiarse si llevan una vida activa y saludable: sustituye el miedo por la alegría. La progresiva generalización de dispositivos sensoriales como las pulseras FitBit o Nike Fuelband permite a los usuarios generar datos sobre sus hábitos de vida. Y así, ir regularmente al gimnasio, por ejemplo, se puede monetizar a través de EveryMove por “puntos” que sirven luego para obtener ofertas y mejores condiciones con las aseguradoras y cualquier otro comercio dentro del ecosistema (gimnasios, firmas deportivas, marcas de alimentación orgánica, etc.).

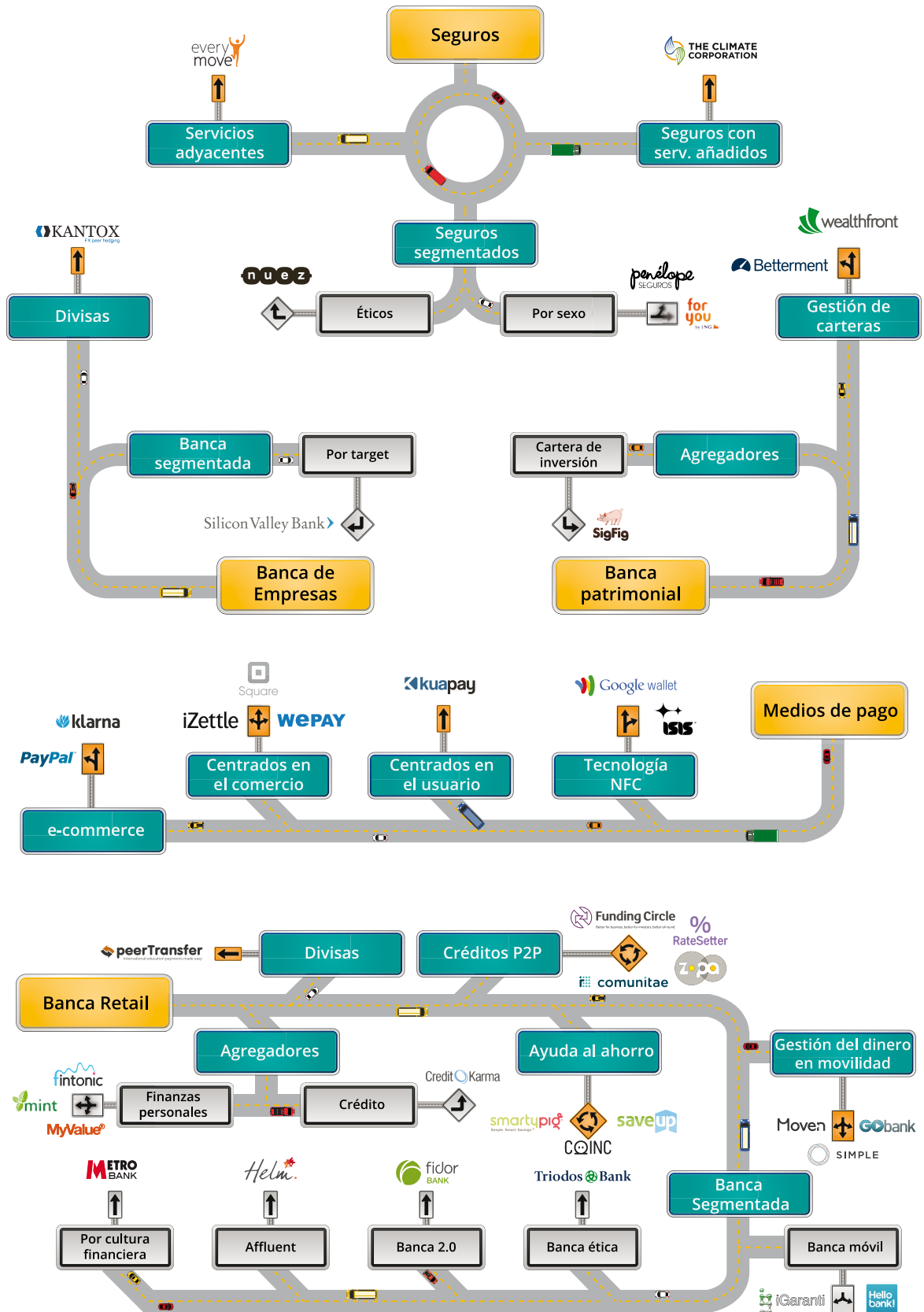
¿Cómo actuar en este nuevo entorno?

Frente a estas nuevas amenazas, las entidades pueden optar por las estrategias clásicas de “comprar, construir o cooperar”. Esto último, cooperar, es lo que ha movido a “la Caixa”, Santander y Telefónica a formar una alianza para generar proyectos de innovación en áreas como *m-commerce*, pagos P2P y carteras digitales.

Nosotros pensamos que en los próximos años, aunque se intente innovar construyendo desde dentro, al sector no le va a quedar otra que buscar fuera. Tal vez hibridando y colaborando con empresas de otros sectores (algo ya habitual por ejemplo entre gran consumo y farma). Sin duda a través de compras selectivas o la constitución de fondos de inversión o incubadoras, las entidades intentarán paliar la insuficiencia de recursos internos dedicados a la innovación. Por tanto, no sería de extrañar que en breve bancos o aseguradoras repliquen de manera generalizada el modelo de Telefónica con Wayra, su propia incubadora de start-ups tecnológicas. Tampoco sería raro que participen en algunos de los centros de excelencia de innovación mundial: si Bank of America, Lego o P&G son sponsors del MIT Media Lab para tener acceso al estado del arte, ¿por qué no entidades líderes de nuestro país?

Este movimiento hacia una innovación abierta ya se ve confirmado por fondos de *Venture Capital* dentro de algunas entidades financieras. Sberbank, el gigante financiero ruso, ha lanzado un fondo de \$100 millones, ampliable a \$700 en 3 años, para invertir en *fintechs* en un régimen abierto a otras entidades siempre que no haya conflictos competitivos. BBVA Ventures, basado en Silicon Valley, es otro fondo *fintech* que según sus directivos busca invertir en start-ups a fin de aprender y anticipar los cambios emergentes en el sector financiero, especialmente en las áreas de movilidad, herramientas de fidelidad, e-commerce, pagos y *Big Data*. El fondo de BBVA invierte directamente en empresas así como en otros fondos, por ejemplo en Ribbit Capital y en 500 Start-ups (fondo inversor en diversas empresas incluyendo *fintechs* como Simple, inDinero, Peer-Transfer o WePay). La cuestión es si las entidades tradicionales generarán retorno de estas inversiones, para lo cual han de ser capaces de integrar dentro de sus organizaciones todo el conocimiento y aprendizajes que se derivan de trabajar en un ecosistema abierto con start-ups. El reto no es pequeño.

Las rutas actuales de la innovación. Un repaso a las marcas citadas en este documento.



3 ¿Es el cliente el eje de nuestra innovación?

A estas alturas decir que el consumidor ha cambiado puede sonar a tópico. Sin embargo, los expertos con los que hemos hablado coinciden en que por primera vez el salto generacional, los denominados “nativos digitales” suponen un reto a la hora de afrontar la estrategia de las entidades. Las generaciones anteriores han ido incorporando las tecnologías de una manera más o menos integrada, pero sus hijos han nacido con la consola y el smartphone debajo del brazo. En su esquema mental no entran modelos de relación tradicionales, ni tampoco muestran excesiva afección por las marcas. Como recuerda Pepe López de Ayala de Google, “El usuario es cada vez más multicanal y multidispositivo y no entiende de estrategias on y off. La digitalización lleva a una mayor rapidez: el usuario quiere respuestas inmediatas”.



No hace tanto tiempo, cuando desde el sector financiero se pensaba en el futuro, se pensaba en tecnología. Gran parte de la innovación ha venido dictada desde las áreas de sistemas. Nosotros pensamos que para innovar en el sector financiero no hay que ponerse a hablar de tecnología. Más bien, hay que hablar de los problemas y retos que tienen los clientes y cómo solucionarlos a través de nuevas ideas. Éstas, en algunos casos, pueden conllevar un desarrollo tecnológico. Suena a una diferencia semántica. Pero no lo es.

Tradicionalmente, el producto, fuese un depósito o un nuevo seguro, se generaba en fábricas con un conocimiento técnico sofisticado, pero no siempre con visión de cliente. Eso ha llevado a que haya productos y servicios financieros muy sofisticados pero alejados de las necesidades reales de los clientes. Las fábricas seguirán jugando un papel fundamental a la hora de desarrollar productos, pero para ello deberán trabajar más coordinadamente con las áreas de innovación y de marketing.

“Es necesario innovar para llegar a una masa crítica de clientes, no innovar porque sí”

Nicolás Moya, Bankinter

La tan manida frase de “pasar de banca de producto a banca de servicios” quizá se haya quedado obsoleta. Es quizá hora de construir un sector financiero más centrado en las personas. Escucharlas y entender sus necesidades latentes y su relación, no con sus entidades, sino con su dinero y su seguridad, hará más fácil diseñar los productos y servicios del mañana. Y además, habrá que hacerlo con un posicionamiento diferencial: los consumidores quieren relacionarse con compañías que adoptan un punto de vista genuino respecto a problemas y retos que afectan a la sociedad. Nuestro sector financiero está aún lejos de lograr esto. Los clientes no quieren un bariz de RSC y de comunicación.

No hay verdades en esto de escuchar al cliente a la hora de innovar, pero pensar fuera de los métodos convencionales ayuda. Si queremos mejoras incrementales, el cliente “promedio” nos aportará pistas, así como nuestros propios empleados. Para romper moldes, tendremos que ser más creativos. Por ejemplo, utilizar investigación etnográfica que nos permitan observar

al consumidor en su hábitat. También es una buena idea integrar clientes “usuarios pioneros” en nuestros procesos de innovación, “perros verdes” que no se van a arrugar ante propuestas novedosas y que están acostumbrados a las tecnologías.

Que el *Design Thinking*, como conjunto de herramientas y técnicas, sea bien valorado dentro de las áreas de innovación de las entidades es algo que se debe celebrar. Sin duda ha ayudado a reenfocar el debate e impulsar una innovación más centrada en los consumidores. En verdad, muchas de los elementos que son parte del *Design Thinking* existían con anterioridad de manera aislada; la virtud de esta filosofía de trabajo es integrarlas con una lógica coherente.

Un buen número de los expertos con los que hemos hablado adoptan elementos de *Design Thinking* en su día a día. Sin embargo, no pierden el espíritu crítico al apuntar que el *Design Thinking* pone demasiado énfasis en la generación de las ideas, y que en este tipo de ejercicios se corre el riesgo de generar productos o servicios con poca pegada comercial.

A la hora de incorporar la voz del cliente, externo e interno, las plataformas de *crowdsourcing* parecen cada vez más extendidas, pero no todos los expertos las valoran por igual. Algunos creen que son una manera eficiente y transparente de multiplicar la inteligencia del proceso, y que bien gestionadas, pueden generar ideas de mejora no solo incrementales, sino disruptivas. Otros, por el contrario, se muestran escépticos con que las grandes ideas salgan de ahí. Los más cínicos ven algunas de las plataformas de *crowdsourcing* comunicadas a bombo y platillo como una operación de comunicación al mismo nivel que un patrocinio. En lo que todos coinciden es en que las plataformas internas pueden ayudar a fomentar una cultura innovadora y a identificar a los “Maradonas” de la innovación dentro de las organizaciones.

“El *Design Thinking* me parece interesante, pero tiende a olvidarse de los números. El *Design Thinking* acompañado de un buen ‘*Business Casing*’ me gusta más”

Marcos Rodríguez Silva, Generali.

4 ¿Aprovechamos el diseño de la experiencia de cliente para competir mejor?

Cada vez más los clientes buscan servicios y productos que les hagan la vida más fácil. Se trata de herramientas que permitan mejorar su estilo de vida, que les ayuden en sus tareas diarias o en el desempeño de su trabajo. Cuando pensamos en servicios que facilitan la vida a las personas, las entidades financieras no suelen aparecer entre las primeras opciones y sin embargo su actividad, la gestión del dinero, es de las que más preocupaciones nos generan a todos.



Virgin Money lounge

Tener claros los momentos de la verdad

¿Pero qué es experiencia en los servicios financieros? Muchos hablarán de un servicio y atención excelente; y no les falta razón. Otros se referirán al espacio físico donde se desarrolla la relación; y también es cierto. Pero la experiencia es algo más que los de puntos de contacto y la atención recibida.

La experiencia se construye a través de la suma de distintos momentos de relación. Estos instantes son auténticos momentos de la verdad que suponen una percepción positiva o negativa del servicio. Si tenemos una respuesta positiva, a la larga conseguiremos fidelizar a ese cliente, si no, lo habremos perdido para siempre. Conocer esos momentos de la verdad es clave para poder construir una experiencia diferencial.

En este aspecto, Coinc, una plataforma de ahorro con herramientas sociales lanzada recientemente por Bankinter, ha diseñado un innovador sistema de alta de usuarios que evita tener que acercarse a una oficina o enviar papeles firmados por correo. Un momento de la verdad que suele ser farragoso en las entidades se convierte en una experiencia muy positiva. Sólo con fotografiar el DNI y la firma y subirlas online es suficiente.



Transparencia

La percepción que los clientes tengan de mí es una parte clave en la experiencia. Saber que buscas mi bien y no sólo el tuyo, que la relación es bidireccional, es fundamental.

Esa relación de mutuo beneficio se basa en la transparencia y se materializa con servicios y productos que muestren esa reciprocidad. Muchas veces los clientes perciben que ellos asumen todo el riesgo y que las entidades siempre salen ganando. Como contaba Enrique Dans, "hay que cambiar completamente el esquema de trabajo con el cliente y que sea él quien te pida lo que quiere".

Esta línea de innovación en la experiencia no se ha explotado todavía suficientemente. El banco o aseguradora que consiga que sus clientes lo vean como un socio en sus necesidades financieras y no un mal necesario será quien realice un verdadero cambio de modelo de relación, una verdadera disrupción.

"Hemos educado al cliente a que utilice una banca electrónica que diseñamos de la manera que nosotros queríamos, no de la manera que realmente necesitaban"

Fernando Egido, Self Bank

Inteligencia financiera e interfaces como experiencia

Hace ya un tiempo que Bankinter comenzó a enviar SMS a sus clientes cada vez que se producía un cargo relevante en la tarjeta o en la cuenta de sus clientes. ¿El objetivo? Dar seguridad al usuario de que estará siempre informado de sus movimientos. El siguiente paso es la capa de inteligencia que se puede ofrecer sobre esa información.

Es en este apartado donde han surgido recientemente las innovaciones más destacadas y no precisamente desde dentro de la banca. Se trata de los agregadores de información financiera, como Mint en EE.UU. y Fintonic en España. La mayor aportación de estos nuevos operadores ha sido fundamentalmente la de ofrecer una visión

360 al consumidor de todas sus finanzas y la utilización de herramientas de visualización. El tratamiento de la información va más allá de modelos de Excel llevados a entornos online. En un mundo donde la imagen tiene tanta relevancia, la forma en la que agrupamos, analizamos y mostramos la información se ha convertido en toda una experiencia y estas herramientas han sabido explotar esta necesidad de manera muy interesante.

Agregadores financieros: Adiós al Excel

Los agregadores de información se basan en algo no demasiado complejo como es un panel de mandos único para controlar todas las transacciones bancarias que tiene cada cliente. Gracias a una visualización de datos avanzada, y a la posibilidad de combinar información de diferentes cuentas de entidades distintas, los agregadores ofrecen una experiencia de cliente muy superior a la tabla de transacciones estándar que proporcionan los bancos. Su modelo de negocio se basa en la obtención de ingresos por publicidad segmentada o en las ofertas de productos personalizados.

En España contamos con dos buenos ejemplos de agregadores, MyValue y Fintonic. Su mecánica es sencilla: el usuario debe registrarse y completar su perfil (sexo, estado civil, miembros en el hogar, ingresos, hipoteca...). Con esa información de base, la herramienta calcula cuál es el presupuesto mensual del usuario y su capacidad de ahorro, generando patrones de oportunidad para ahorrar mejor.

En Estados Unidos, Sigfig ofrece este tipo de servicios pero especializándose en pequeños inversores. Permite hacer seguimiento de la cartera de fondos y valores mostrando en tiempo real el nivel de riesgo, distribución de la cartera, dividendos, rentabilidad etc. Además, permite a cada cliente analizar si las comisiones de gestión que paga son equiparables a las cobradas por fondos equivalentes. En el mes de enero, el portal TechCrunch informaba de que la plataforma ya había superado el umbral de los 50 billones (americanos) de activos entre sus usuarios registrados. Esto para una start-up de apenas 40 empleados lanzada en 2012.

5 ¿Innovamos realmente en nuestros productos?

Desde el lanzamiento por parte del Santander de la “Superlibreta”, no ha habido en el panorama financiero español un producto tan disruptivo y que haya cambiado tanto los fundamentos del negocio. Porque de eso trata la innovación real, de cambiar las condiciones de mercado y desarrollar una ventaja competitiva que sea diferencial y sostenible.



El desarrollo de productos en este sector ha sido fundamentalmente de carácter incremental. Tarjetas con mayor número de utilidades, seguros con coberturas añadidas, productos financieros de mayor complejidad en su estructura, pero pocos avances que hayan supuesto un cambio en la vida de las personas como han hecho, por ejemplo, Nespresso, Google Maps, Ikea o Whatsapp.

Algunos de los expertos consultados apuntan a dos factores organizativos para impulsar una mayor innovación a la hora de desarrollar productos disruptivos. En primer lugar, romper la endogamia del sector, aportando talento proveniente de otras industrias con experiencia probada en utilizar el marketing como herramienta competitiva. Por otro lado, utilizar la figura del gerente de producto, como hacen las industrias de tecnología o gran consumo.

Acercarnos más al cliente a través de la segmentación

El sector financiero no ha explotado muchas de las herramientas que se utilizan en otros mercados donde el marketing juega un elemento central. No en vano, como comenta Fernando Egido, de Self Bank, "muchas entida-

des están incorporando expertos en retail y otros sectores para enriquecer la organización". Una vía de oportunidad es segmentar mejor. En el sector financiero, en general, la segmentación es aún básica. La banca segmenta su modelo de atención en función del nivel de activo de cada cliente. Las aseguradoras todavía tienen en su mayoría una visión de producto, en vez de analizar el valor de vida del cliente.

En el ámbito de los seguros podemos encontrar algunos casos de segmentación sociodemográfica como es el caso de Penélope, los seguros de Línea Directa pensados para la mujer. Mapfre, por su parte, ha desarrollado algunos productos de salud específicos para deportistas amateurs como es el caso de Sport Salud.

A medida que cale una mayor conciencia social en nuestras sociedades, será posible construir productos o incluso modelos de negocio pensados para aquellos que se identifican con empresas con fuertes valores cívicos y éticos. Nuez, del Grupo Bankinter, es un pequeño gran ejemplo de esto. En banca, encontramos interesantes ejemplos de banca ética en Triodos Bank a nivel europeo, GLS Bank en Alemania o Banca Etica en Italia.

Ecosistemas abiertos

Otra vía de oportunidad para el desarrollo de nuevos productos es establecer colaboraciones con actores de otras industrias. A veces basta con algo tan sencillo como hacer “ingredient branding”. Un ejemplo: la cuenta Expansión para empresas de Banca Sabadell ofrece a sus clientes el uso del software de gestión de tesorería de la marca Sage.



Otro caso de cómo de la hibridación surgen cosas interesantes es el producto de Generali Seguros “Pago como conduzco”. Desarrollado en colaboración con Telefónica, el producto utiliza la tecnología machine-to-machine (M2M) de la operadora. “Pago como conduzco” permite al usuario ajustar la póliza de su automóvil en función de su conducción real respecto a la conducción declarada a la firma del contrato. El sistema además es capaz de mantener al conductor al tanto de sus logros o desvíos frente a sus metas de conducción, con lo que un producto como el seguro de auto, casi invisible excepto en caso de siniestro, cobra vida propia. Gracias a la utilización de hardware y software se genera una interesante relación marca-consumidor, antes casi imperceptible.

Productos que aportan servicios

En el sector financiero, y siguiendo la estela de nuevos actores como Simple o Moven Bank, de los que ya hemos hablado anteriormente, observamos que añadir capas de servicio a los productos será cada vez más relevante. En este sentido, y fruto también de un acuerdo entre dos compañías de distintos sectores, Walmart y AMEX han lanzado Bluebird, una tarjeta de débito que ofrece multitud de servicios de valor añadido. A través de este sistema, completamente multiplataforma, el cliente puede gestionar el pago de recibos, el cobro de cheques y la gestión del efectivo. Todo ello con un sistema de seguimiento de la información generada y múltiples coberturas de seguros sobre el uso que se realiza de la tarjeta. El producto real, la tarjeta, queda completamente en segundo plano frente al conjunto de servicios que se ofrece.

“La gran disrupción será poder elegir qué aseguro a la carta y pagar solo por lo que realmente quiero asegurar”.

Marcos Rodríguez. Generali Seguros

“El problema es que hemos hecho seguros ‘para todos’, que sirven para todo el mundo; pero ahora tenemos que hacer más ‘trajes a medida’”.

Rodrigo Grossi, Caser

Tecnologizar la relación y humanizar la tecnología: Segmento Affluent

Durante las entrevistas que hemos realizado, ha surgido de manera relevante la importancia que está cobrando el segmento affluent en estos momentos. A pesar de ser uno de los más rentables para las entidades, aún no ha encontrado fórmulas plenamente probadas. En seguros apenas hay aproximaciones para este segmento.

Los clientes de banca personal en España requieren de un asesoramiento personalizado unido a un cierto componente de relación personal. El reto que se le presenta a la banca es cómo aunar estos dos elementos de manera escalable y rentable. La solución pasa inexorablemente por un uso adecuado de la tecnología. Una tecnología que debe ser cálida, humana y capaz de aportar inteligencia en la toma de decisiones con suma sencillez.

El desarrollo de sistemas de asesoramiento personalizados pero a la vez masivos será clave para liderar este mercado. En EEUU, servicios como Wealthfront ya ofrecen carteras de inversión gestionadas por profesionales del sector a través de un software que ajusta la distribución de activos según el perfil de riesgo del cliente.

Silicon Valley Bank >

SVB: El banco de los emprendedores

Un interesante caso de segmentación es Silicon Valley Bank, presente en Estados Unidos, Reino Unido, Israel, China y la India. Un banco cuyo target son las empresas de tecnología, biotecnología y tecnología limpia, lo que ellos denominan "empresas de innovación", que van desde pequeñas start-ups a grandes compañías y multinacionales. En concreto, la compañía ha encontrado su nicho en el servicio de préstamos. Generalmente ofrecen créditos a estas compañías tecnológicas en su primera fase de concepción. El rango de crédito concedido oscila entre los 800 mil y los 80 millones de dólares. Además, les acompañan en sus fases de crecimiento y maduración gracias a sus servicios de asesoramiento.



Wealthfront: ganar más con menos

Quizá inspirados por los famosos monos del *WSJ*, capaces de elegir acciones con retornos superiores a los de gestoras famosas, Wealthfront apuesta por industrializar y simplificar el proceso de inversión a través de un software que provee acceso a fondos (muchos ETFs) y asesoramiento financiero de alta calidad, pero a costes muy reducidos. Wealthfront cobra una comisión de gestión del 0,25% sobre activos, exige un mínimo de 5 mil dólares para operar, reequilibra las carteras periódicamente y permite aprovechar esquemas fiscales de deterioro de activos en cartera.

6 ¿Estamos sacando partido al potencial de los dispositivos móviles?

No queremos caer en frases clichés, pero a estas alturas, el móvil, y todo lo que supone, es ya una realidad y afecta a todos los sectores de la economía. Aquí y ahora, ése es el elemento clave. El quid de la cuestión está en cómo se las ingenian las entidades para que la movilidad sea una línea de negocio adicional, no solo un canal de relación y/o venta. Hasta el momento, bancos y aseguradoras se han limitado a volcar sus sistemas online en el móvil. Todo aquello que antes podíamos hacer en la web, ahora también lo podemos hacer en el móvil. Sin más.



<https://squareup.com>

Los dispositivos móviles son, sin embargo, herramientas muy potentes tecnológicamente, conectadas permanentemente a internet, portátiles y con funcionalidades que permiten interactuar con su entorno: geolocalización, cámara, MP3 y un largo etcétera. Con estas premisas, start-ups como Square en EEUU y su gemelo iZettle en Europa han desarrollado capacidades en movilidad hasta ahora ignoradas por los grandes bancos. Ambas compañías han desarrollado un sistema que permite, a través del smartphone y un pequeño hardware poder cobrar con tarjeta de crédito a cualquier persona en cualquier lugar. Han desarrollado el TPV para una gran masa de pequeños comercios y vendedores ambulantes. Pero no se han quedado ahí. Permiten al comercio tener un control de todas sus transacciones aportando inteligencia adicional: control en tiempo real de las ventas, información por horas y días de la semana, control de stock, confección de catálogos, servicios de fidelización, etc. Esto significa que los bancos podrían quedarse fuera de un mercado que solo en España mueve cerca de mil millones de euros. Banco Santander, detectando la oportunidad, ha invertido €5 millones en la fintech sueca iZettle.

Actualmente estas dos fintechs ya cuentan incluso con aplicaciones y soportes para tabletas que sustituyen a las anticuadas y poco atractivas cajas registradoras. Se abre un nuevo modelo de atención. El vendedor puede ofrecer toda una nueva experiencia de compra a sus clientes acercándose a cobrarle allí donde se encuentre, sin necesidad de mantener la barrera física que supone el mostrador. Y todo ello sin complicados sistemas de contratación, sin contratos de permanencia, sin necesidad de cambiar de banco. Facilidad y experiencia de uso ante todo.

La batalla en el pago por móvil

Mientras los incumbentes que actualmente generan negocio en el área de pagos (telecos, bancos, redes de pago, marcas de tarjetas) dan sus primeros pasos para incorporar la movilidad y las nuevas tecnologías, en el mercado ya han irrumpido nuevos jugadores con soluciones potentes. ¿Por qué no se ha desarrollado mucho más rápidamente el pago móvil a gran escala si la tecnología ya está ahí y los consumidores lo demandan? "Porque el ecosistema de pago a través del móvil es más complejo que el ecosistema tradicional", comenta Nicolás Moya de Bankinter.

En los próximos meses veremos una avalancha de soluciones y plataformas lanzadas por distintos operadores del mercado. En EEUU, las tres principales operadoras móviles, AT&T, T-Mobile y Verizon han lanzado ISIS, un sistema que recopila todas las tarjetas de pago y fidelización del cliente para que pueda usarlas a través del sistema NFC. Google por su parte, ha lanzado Google Wallet, en fase beta. Algo similar a lo que ha desarrollado Visa con V.me, un tarjetero virtual y Mastercard con su Paypass Wallet. Apple, con su Passbook también está dando pasos en esta dirección.

Mientras, otra vez Square, con su Square Wallet ha dado con una solución eficaz, segura y totalmente pensada desde la experiencia de usuario. "Hace poco fui a San Francisco y consumí sin problemas en casi todas las tiendas y restaurantes sin sacar ni efectivo ni tarjetas de crédito, tan solo con Square, Über y LevelUp", comenta Andrés Fontao, de Finnovista. Sólo es necesario contar con una cuenta en esta plataforma y tener su aplicación instalada en el teléfono. A

través de la geolocalización, los comercios que cuentan con el sistema son capaces de detectar que estás en el local y de esta manera, sólo con decir tu nombre y demostrar tu identidad a través de la foto de tu perfil en su terminal, se efectúa la transacción. Simple, económico y totalmente seguro. Todos los intermediarios quedan prácticamente fuera. Square procesa anualmente cerca de \$15.000 millones en el mercado de EEUU y Canadá, está implantado en la cadena Starbucks y acaba de comenzar a dar servicio en Japón.

Los móviles son sólo la punta de lanza de toda una revolución que está por llegar. Un futuro, no cabe duda, difícil de predecir, en tanto que en el mercado se agolpan por obtener la primacía distintas soluciones, tecnologías y actores. El usuario cada vez tendrá más poder gracias a las nuevas tecnologías y al empuje de emprendedores que detectan oportunidades de negocio. Las empresas que tengan esto claro tendrán más posibilidades de ser relevantes que aquellas que quieren proteger su tecnología o su parcela de negocio a toda costa. En este aspecto, Mariona Vicens, de "la Caixa", opina que el ganador va a ser el usuario. Las telecos, los fabricantes de móviles y los bancos se tendrán que poner de acuerdo de alguna manera.

La movilidad en los procesos comerciales

En la industria de la distribución, dotar a los comerciales con dispositivos móviles ha permitido ser mucho más eficientes en la recogida de pedidos y en el reparto de la mercancía. Cada vez vemos más médicos que utilizan aplicaciones para mostrar a los pacientes cómo actúa un fármaco contra una enfermedad determinada o en qué consiste el tratamiento. Es el momento de replantearse la relación que tiene la fuerza comercial del sector financiero con sus clientes actualmente. Y en ese nuevo modelo de relación, entender qué papel juegan los dispositivos móviles.

Para Marcos Rodríguez de Generali, "Un iPad para cada miembro de tu fuerza de ventas no mejora mucho la vida del consumidor ni te permite vender más si no cambias los métodos con los que trabajas". El comercial tendrá más libertad, será quizá más eficiente al tener toda la información al alcance de la mano y la firma de contratos será más ágil. Pero si se diseñan los contenidos pensando solo en los comerciales, perdemos parte del potencial.

Los dispositivos móviles son una oportunidad para transformar cómo los empleados de las entidades relatan al cliente la evolución de sus ahorros, los nuevos productos y los hitos de la relación. Vislumbramos que se podría crear un verdadero nuevo lenguaje de relación, donde las reuniones personales sean más transparentes, amenas, interactivas e hipermedia. La clave estará en el diseño y visualización de la información. No lo olvidemos, un documento aburrido en papel es un documento aburrido en un iPad.

Google y Apple: dos gigantes tecnológicos coqueteando con la banca

Wallet es la cartera digital de Google que permite su utilización tanto online como a través del móvil. Por un lado, almacena la información de las tarjetas de crédito del usuario para realizar pagos en la Web. Por otro, en smartphones con Android y NFC, permite el pago por móvil aglutinando tarjetas de crédito, de fidelización y Google Offers. El producto se encuentra en fase beta en Estados Unidos, ya que como explica Pepe López de Ayala, de Google: "Nunca tomamos decisiones sobre productos si no hemos tenido éxito ni dado los pasos correctos para su expansión." Recientemente la compañía ha anunciado la posibilidad de unir la cuenta Wallet de un usuario con su cuenta en Gmail. De esta manera, los usuarios pueden realizar transferencia de dinero "adjunto" en su email.

Apple lleva dando la vuelta al mercado de pago en el móvil durante un tiempo, sin acabar de tener una propuesta definitiva. Acaba de patentar diversos dispositivos que permiten desarrollar una cartera digital móvil sin necesidad de la tecnología NFC. Obviamente, patentar no significa comercializar, por lo que habrá que aguardar a ver cómo evoluciona el gigante tecnológico en este campo.

7 ¿Cuál es el futuro de nuestra red de sucursales?

La capilaridad de la banca como estrategia para captar nuevos clientes ha tocado fondo. En 2012 cerraron 1.965 oficinas bancarias en nuestro país, según datos publicados por el Banco de España. Es previsible además que el proceso de racionalización continúe en los próximos años, acompañando la evolución de una sociedad cada vez más digitalizada, donde nuestros dispositivos móviles satisfacen nuestra necesidad de inmediatez.

Según los expertos consultados, las entidades bancarias están realizando una reflexión estratégica sobre el papel que desean para sus sucursales. Deben tener en cuenta que la proximidad geográfica se transforma en proximidad emocional: las sucursales del mañana contarán con entornos físicos más empáticos, donde premiará la orientación al cliente, la transparencia y la calidad en la dispensación de servicios de valor añadido. Y por supuesto deberán ser rentables en un entorno donde la operativa más transaccional se efectuará casi en su totalidad por otros canales. Algún día las cartillas dejarán de existir.

“La banca ya no es un sitio al que vas, sino algo que haces”

Brett King, Moven

En esta redefinición, vislumbramos un modelo de oficina más especializada, volcada en el asesoramiento y acompañamiento al cliente, donde prime un trato exquisito y una experiencia de cliente absolutamente impecable. Las entidades utilizarán este canal para generar mejores relaciones personales con sus clientes y las comunidades donde operan. Esta banca de “trinchera” permitiría proteger su negocio en aquellos segmentos de mayor margen. En un panorama en que las entidades solo se relacionan con sus clientes por canales no presenciales, el riesgo de desintermediación es mucho mayor.

Mariona Vicens, directora de innovación de “la Caixa”, va un paso más allá y cree que las oficinas del futuro en la industria estarán mucho más adaptadas en cuanto a información, perfiles de los empleados y entorno. Será una oficina mucho más abierta, con una gran peso de la tecnología. Tirará más de las mejores prácticas del retail. Pol Navarro, de Banco Sabadell, ve este escenario como lejano: “Nuestro foco es la transformación digital del banco, integrando las oficinas en un modelo de relación multicanal con los clientes”.

“Retail is detail”. Metrobank, en Reino Unido, ha conseguido hacer las cosas de un modo distinto a través de una propuesta novedosa. Muchos de sus empleados no tienen perfil de banca, sino que provienen del mundo del retail, con un ADN de servicio al cliente excepcional. Abren 362 días al año, de 08:00 a 20:00 en días laborables y con horario algo más restringidos sábados y domingo. Permiten que las mascotas de sus clientes campen a sus anchas por las sucursales e incorporan servicio de “Drive-thru”, un modelo importado de los EEUU pero que apunta al insight fundamental del banco: servir al cliente para facilitarle la relación. La música suena muy bien.

Un buen ejemplo de cómo responden otras industrias que atraviesan un proceso de desintermediación por parte de jugadores online a la hora de diseñar sus espacios físicos es el de las librerías. Ante el paso imparable de gigantes como Amazon, las cadenas han optado por estrategias de especialización, curación de contenidos de calidad y mayor formación de sus empleados. La librería barcelonesa La Central, con un diseño cuidado en madera y elementos orgánicos, hibrida conceptos bajo un mismo techo: cafetería, lounge y espacio comunitario. El diseño de las tiendas busca crear un “tercer espacio” para los lectores, en el que puedan reunirse, trabajar o disfrutar de eventos culturales.

Levantar canales especializados en segmentos de clientes es otra estrategia posible. ¿No sería factible una oficina de, por ejemplo, seguros especializada en atención a PYMES? Así opina Rodrigo Grossi, responsable del Laboratorio de innovación de Caser. Esta es la estrategia que ha seguido Helm Bank en Colombia, un banco que sirve a la creciente clase media-alta de aquel país. Para consolidar el segmento de Banca Personal, ha diseñado un modelo de sucursales que conjugan elementos sensoriales exclusivos de la marca. A través de los colores propios, formas, texturas, sonidos, aromas e, incluso, sabores, buscan hacer de la visita a una oficina Helm una experiencia acogedora y agradable, con un ambiente distendido y amable.

¿Tenemos ya adelantos de lo que podría ser la sucursal del futuro? La respuesta es sí, aunque a medias. Algunas compañías se han aventurado a experimentar en este terreno mediante conceptos *flagship*. El reto es, como en tantos otros temas de innovación, generar modelos escalables, no experimentos de comunicación de marca.

Vamos a la oficina bancaria a tomar un café...

En la senda que iniciaron con anterioridad entidades como por ejemplo Umpqua Bank, Caja Navarra con sus "canchas", o ING con sus ING Direct Cafés, Virgin Money apuesta por la apertura de espacios financieros y de encuentro comunitarios entre sus clientes y sus "invitados". En ellos, se facilita el intercambio de ideas mediante la prestación de espacio para reuniones y eventos o, simplemente para que el cliente deguste una taza de café y lea el periódico. Transporta así a sus clientes a un ambiente totalmente alejado de las tradicionales sucursales bancarias con el objetivo de humanizar la relación.

...Y a la aseguradora a hacer yoga

La aseguradora State Farm ha apostado también por este modelo con el diseño de Next Door, una *flagship* comunitaria más cercana a un café que a una oficina de seguros. Con techos abuhardillados, grandes vigas de madera y sofás comodísimos, incluye además café artesanal y productos locales. Además de cuatro asesores financieros disponibles para atender a nuevos posibles clientes, hay otras dos salas para asesoramiento privado. El espacio se transforma en una sala abierta con pantallas gigantes para proyectar películas o series durante los fines de semana. La gran pizarra que preside el espacio se convierte en un calendario con la programación del centro: desde clases de yoga a clases financieras para "tontos". Todo gratis, dicen, menos el café.



Virgin Money lounge

8 ¿Sabemos cómo integrar las redes sociales y la web 2.0?

La web 2.0 y la proliferación de plataformas como Facebook, Tuenti, Twitter o LinkedIn han liberado al animal social que todos llevamos dentro. Y en este punto los españoles nos llevamos la palma. Según el IV estudio sobre redes sociales realizado por IAB Research Spain, el uso de las redes sociales en España se encuentra en un alto grado de madurez: aproximadamente ocho de cada diez internautas entre 18 y 55 años las utiliza. Entre ellos, Facebook es la red social más utilizada, el 96% tiene perfil. Mientras que en Twitter encontramos más de 5 millones de usuarios y aproximadamente 3 millones en LinkedIn.

Como recalca Fernando Egido, de Self Bank, internet no aísla a los individuos sino todo lo contrario: multiplica nuestra capacidad de conexión con personas y organizaciones con las que compartimos intereses comunes; nos permite propagar ideas y puntos de vista a una velocidad nunca vista y aumenta la capacidad de influencia y prescripción a nivel individual y comunitario.

Los expertos con los que hemos hablado coinciden en que bancos y aseguradoras aún deben aprender a moverse en este nuevo entorno, aún incipiente, a la hora de desarrollar nuevos servicios y aproximaciones comerciales. Tengamos en cuenta que Twitter se lanzó en 2006, cuando Myspace era la red social por excelencia. Las entidades deben esforzarse por entender las redes sociales en su conjunto, como fuente de ventaja competitiva, y no obsesionarse con plataformas concretas. Hoy éstas están en boga, pero mañana nunca se sabe.

En un primer estadio evolutivo, las entidades se han limitado a gestionar su presencia lanzando perfiles de todo tipo (Facebook corporativos, Facebook de activación de patrocinios, salas de prensa en Twitter, canales de atención al cliente...). Santander es un buen ejemplo de generación y dinamización de contenidos en las redes sociales en torno a sus activos de patrocinio como la Fórmula 1 y la Copa Libertadores. Banco Sabadell, por su lado, está siguiendo una estrategia muy activa en generar *"branded content"* en redes sociales como elemento de adhesión entre distintos segmentos de clientes: desde su campaña "Conversaciones", pasando por "Exportar para crecer" o "Click & Sell", el banco apuesta por construir la relación con los clientes también en el plano digital.

Algunas marcas están ya utilizando la web 2.0 como plataforma de escucha activa de sus clientes. Es el concepto de innovación abierta a los usuarios finales, tanto para recabar ideas como para obtener opiniones sobre betas, productos finales y campañas de lanzamiento. Bankinter Labs, la plataforma del banco para recibir ideas tanto de clientes como de empleados es un botón de muestra. ING

Direct, con "Genios del Ahorro" busca involucrar a su base de clientes recogiendo consejos sobre cómo llegar a fin de mes mejor. Este tipo de iniciativas representa una evolución, pero no dejan de ser adherencias a la manera tradicional de hacer el negocio.

El siguiente estadio en la evolución viene cuando las entidades conversan de manera no intrusiva ni forzada en las redes sociales, y se apalancan en sus fans para reforzar la fidelización y recomendación. La aseguradora finlandesa

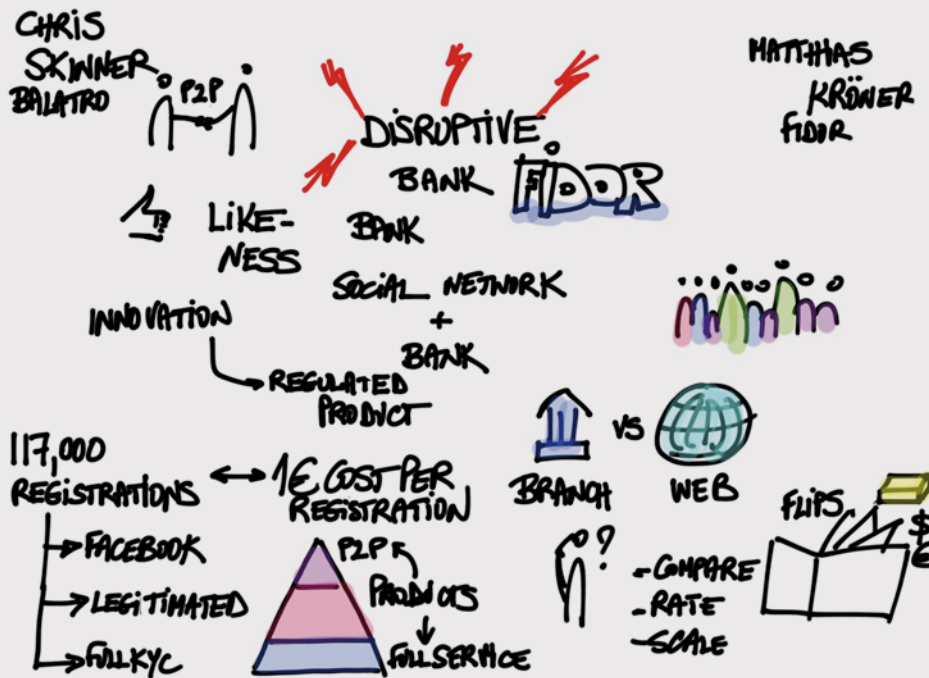
If, a través de su plataforma "¡Simplemente pregunta!" conecta potenciales clientes con actuales asegurados a través de una comunidad social en la que estos últimos ofrecen sus opiniones sobre el nivel de servicio que reciben de la compañía. Con cerca de 850 clientes que están disponibles para conversar por webcam a

un horario determinado, If pone rostro a sus prescriptores y consigue dar credibilidad y confianza a su actividad comercial en un sector cada vez más orientado a precio desde la irrupción de los comparadores.

En una última vuelta de tuerca, comienzan a surgir algunas empresas que integran las redes sociales y la web 2.0 en el diseño de su modelo de negocio a través de la creación de una comunidad que sustente los valores de la marca y se involucra en el devenir de la empresa. La empresa británica giffgaff (palabra escocesa que significa "entrega mutua"), propiedad de Telefonica O2, ejemplifica perfectamente lo que estamos diciendo. Esta operadora virtual móvil diseñó su modelo de negocio convirtiendo a sus clientes en sus propios empleados, de modo que traslada el ahorro en costes de marketing y distribución a la comunidad giffgaff en forma de descuentos y bonificaciones. Por ejemplo: aquellos clientes que consiguen que amigos suyos contraten con la operadora reciben crédito para sus móviles o incluso dinero en metálico. Otra manera que tienen los clientes de conseguir beneficios es prestando servicio técnico a otros clientes de la comunidad. De esta manera, giffgaff no precisa de centros de atención telefónica. Tampoco cuenta con puntos de distribución ni invierte apenas dinero en publicidad.

*"Somos animales sociales
y el desarrollo de las
tecnologías está acentuando la
sociabilidad"*

Fernando Egido, Self Bank



Fidor:

Fidor se pensó bajo un modelo de negocio apuntado en 4 pilares: la web 2.0 y los social media, el e-commerce, los juegos e internet móvil. Su filosofía, sencilla: el banco y sus clientes son una comunidad en la que sus miembros interactúan, tanto en la dirección banco-clientes como clientes-clientes; de ahí su lema: "Banking with friends".

Y como tal se comporta esta comunidad, donde sus miembros no sólo ofrecen consejos prácticos acerca de las mejores ofertas en productos de electrónica, sino que los temas que cubren son más complejos y el nivel de asesoramiento y consejo elevado. Cualquier tema que necesite tratar un miembro, se trata.

La gente quiere información y hablar sobre los temas que les preocupan. Esta mentalidad 2.0 deviene en iniciativas como Like-o-meter, que fija la tasa de interés de las cuentas del banco según el número de personas que le dan al botón "Like" en su página oficial de Facebook, o la utilidad para realizar transferencias facilitando tan solo el usuario de Twitter del destinatario.

Como su propio CEO, Matthias Kröner, defiende, la web 2.0 tiene que ser parte integral de la cultura corporativa y la estrategia, no solo un canal de venta. Tienen claro que Fidor no es un banco para todos los alemanes y tampoco pretenden serlo.

9 ¿Estamos preparados para innovar?

Cuando se habla de innovar, necesariamente hay que tocar el tema de cultura y organización. En palabras del profesor Jay Rao, de Babson College en Boston, "cultura es a lo que dedicas tu tiempo y tus recursos." La pregunta es si los CEOs de las entidades financieras tienen en sus agendas un número suficiente de horas bloqueadas para abordar los temas relacionados con la innovación. Esta debe ser un componente central de la estrategia, no un apéndice de ella.

BBVA es un buen ejemplo de dedicación de recursos al área de innovación. Desde los Centros de Innovación BBVA, nutridos con decenas de profesionales multidisciplinares, la entidad aspira a implementar en diversos mercados geográficos equipos especializados en idear y desarrollar nuevos proyectos que permitan transformar la entidad de cara a la totémica fecha de 2020. Una apuesta ambiciosa que denota la importancia estratégica de la innovación para el banco, y de la que idealmente sus clientes deberían beneficiarse en los próximos años.

De nuestras conversaciones con los expertos que han participado en este estudio se desprende que no hay un modelo organizativo único. Algunas entidades tienen áreas independientes dedicadas a innovar y capaces de ejecutar por sí mismas con el apoyo de profesionales de otras áreas. Otras entidades cuentan con equipos de innovación cuya misión es más bien catalizar la innovación dando apoyo transversal a las áreas de negocio y las fábricas, siendo éstas las que deben sacar adelante los proyectos.

En una organización ideal, todos y cada uno de los profesionales estarían volcados en pensar cómo mejorar y crecer el negocio, reservando parte de su tiempo a innovar. En este escenario, los departamentos de innovación serían irrelevantes. Pero hoy por hoy son más necesarios que nunca para afrontar con contundencia los profundos cambios a que se ve sometida la industria financiera.

La realidad de cada empresa es única y puede decantar el diseño organizacional en un sentido u otro. Ningún modelo garantiza el éxito. El modelo de “área independiente” tiene como gran ventaja la agilidad y el foco, cuenta con más capacidad (y más responsabilidad) de soñar a lo grande y arriesgar, sin distracciones del día a día. El posible problema es que al separarse de la organización se cree un entorno de “bichos raros” alejados del negocio y de su cuenta de resultados. El modelo de área catalizadora, integrada con los negocios, ancla más el trabajo a la realidad de la entidad y exige una mayor implicación con la innovación a toda la organización. Sin embargo, este modelo, si no está bien gestionado, puede sufrir miopía estratégica y ser pobre en resultados si los objetivos a corto acaban primando.

En un planteamiento lleno de radicalidad, Fermín Bueno, de Finnovista, vislumbra un escenario futuro en el que las entidades se dividan en dos bloques de gestión independientes para poder innovar mejor. Una parte, la más regulada, por un lado, se quedaría con áreas como la gestión del balance, interconexión con el resto del sistema,

trading de tesorería, etc. La otra mitad estaría volcada a proveer servicios de valor añadido para su comercialización, en un modelo de innovación abierta a terceros. La visión se asemeja a la estructura que siguen la industria de las petroleras, que separan el Upstream y el Downstream a nivel de gestión.

Otros factores importantes para crear una mayor cultura de innovación que han surgido en nuestras conversaciones con expertos es que las organizaciones deben generar un clima propicio para innovar entre sus empleados. Para ello es clave no estigmatizar el fracaso ni coartar la creatividad y la iniciativa individual; adoptar una mentalidad de start-up, con procesos ágiles de prueba y error basados en la utilización de prototipos; superar la tradicional endogamia del sector y buscar talento en otras industrias con una visión diferente de hacer las cosas; escuchar a empresas sean del tamaño que sean, conocer qué están haciendo otros bancos e incluso otros sectores, en mercados desarrollados pero también emergentes.

“Es importante entender y tener humildad para saber que la mayoría de las ideas tienen lugar fuera, por una cuestión de escala” Nicolás Moya, Bankinter.

“Yo creo que las organizaciones tienen que tener detectores: gente que está en la organización porque vive de una manera determinada y porque se dedica a captar tendencias” Enrique Dans, IE.

Innovamos no para que nos perciban como innovadores, sino para cambiar el negocio, coinciden todos los expertos entrevistados. En este punto pensamos que la innovación per se no es un driver para atraer o fidelizar clientes, si acaso para influir en otros *stakeholders* a través de una mejor reputación. Y empeñarnos en medir si los clientes perciben nuestra marca como innovadora es quizá un planteamiento inútil. Comunicar los logros de la innovación siempre es inteligente y debe hacerse antes de que otros lo hagan, pero utilizar la innovación como bandera de enganche para captar negocio no parece la estrategia adecuada: centrémonos en los problemas y en las soluciones. La innovación es el camino, no el resultado.

Lantern^o

Contacto

T: 91 08 08 138 | Twitter: @Lantern_es

Jaime Martín, director general

jaime.martin@lantern.es

Podrá encontrar más información
y material audiovisual en www.lantern.es

Lantern es una consultora de innovación especializada en el diseño y desarrollo de productos, servicios y modelos de negocio disruptivos que impulsan la cuenta de resultados de sus clientes.

