

# EN LA COMPETENCIA:

**Instituciones financieras  
tradicionales aprovechan  
la disrupción Fintech**

## Innovación en los servicios financieros: Más allá de compras y préstamos

Las instituciones financieras tradicionales han respondido de diversas formas a cambios en la industria, como nuevos reglamentos y la competencia emergente de las Fintechs. Algunas de las estrategias clave que han adoptado incluyen colaboración con las Fintechs para aprovechar sus ventajas, inversión en perfeccionar sus propias capacidades digitales internas e incluso adquisición de Fintechs para crear sus propias innovaciones de vanguardia.

Las conclusiones de este informe, basadas en una encuesta a más de 300 ejecutivos de instituciones financieras líderes en todo el mundo, demuestran que los encuestados no consideran a las Fintechs como una competencia seria en la actualidad, aunque las perciben como una amenaza a largo plazo. De hecho, el 65 % de los encuestados cree que los competidores Fintechs se convertirán en una amenaza considerable para el año 2022.

A pesar de que muchas instituciones financieras tradicionales ya utilizan diversas tecnologías para habilitar y mejorar sus negocios, hay oportunidades clave para imitar aún más las fortalezas de sus equivalentes Fintech, entre ellas:

- Utilizar estadística y analítica de datos para mejorar la experiencia del cliente y personalizar mejor las ofertas, así como para tomar decisiones impulsadas por datos sobre gestión de riesgos, lealtad del cliente, lanzamientos de nuevos productos y más.
- Superar las barreras organizacionales para el progreso, como la inercia institucional, una falta de las habilidades analíticas necesarias para hacer las mejoras antes mencionadas y adopción de una visión a corto plazo cuando se planean estrategias nuevas para seguir siendo competitivas.
- Seguir aprovechando lo que los encuestados identificaron como sus ventajas competitivas actuales, es decir, el reconocimiento de marca, la confianza del cliente y la experiencia de trabajo en el entorno reglamentario.

Además de comprar o tomar prestadas tecnologías innovadoras de sus competidores Fintech, las instituciones financieras tradicionales también deberían considerar asociarse con otras organizaciones para aprovechar plataformas existentes analíticas y de lealtad para aumentar su cuota de mercado e impulsar la innovación.

En Mastercard, hemos trabajado con instituciones financieras líderes en todo el mundo para ayudarlas a invertir y desarrollar sus capacidades digitales, ofertas personalizadas y experiencias del cliente a través de plataformas tecnológicas de analítica y estadística, a partir de datos anonimizados y agregados. Con las conclusiones del informe que destacan el impacto real que las organizaciones Fintech podrían tener en las instituciones financieras tradicionales, ahora es el momento de que adapten sus estrategias y estudien todo tipo de nuevas iniciativas para mantener su competitividad.

# EN LA COMPETENCIA

## Instituciones financieras tradicionales aprovechan la disrupción Fintech

Transformarse o sufrir las consecuencias. Para muchas empresas establecidas, esa es la situación que se les presenta. Adaptarse o adoptar las nuevas tecnologías disruptivas que desestabilizan una industria tras otra, o pagar el costo en forma de una menor lealtad del cliente, oportunidades de negocio desaprovechadas y pérdidas de ingresos.

La decisión es clara en el sector de servicios financieros, donde los modelos de negocio están siendo puestos a prueba por diversas innovaciones tecnológicas financieras que van desde la banca móvil hasta los créditos hipotecarios en línea. Con el fin de averiguar exactamente cómo están respondiendo las instituciones financieras, Harvard Business Review Analytic Services realizó una encuesta a más de 300 ejecutivos de esas empresas. Un 65 % sostiene que las Fintechs serán una amenaza significativa al año 2022.

“El desafío es real y no carente de importancia”, señala Fernando Miranda, director de nuevos negocios en Santander Brasil. “Vivimos en un mundo mucho más complejo y las amenazas no provienen solo de la industria de la tecnología, sino también de la industria minorista, incluidos los mercados en línea que se están posicionando para ofrecer servicios financieros”. El mayor riesgo de todos, afirma Miranda, es sencillamente no reconocer el riesgo de verse afectados por la desestabilización y, como consecuencia, no estar preparados para ello.

Por consiguiente, a medida que la revolución Fintech adquiere tracción, las instituciones financieras tradicionales se están transformando. Están aprovechando nuevas tecnologías con la esperanza de entregar las mismas experiencias integradas que las Fintechs han desarrollado para permitir a los clientes abrir y administrar cuentas y pagar por bienes y servicios. Están creando negocios digitales propios, desde sistemas de pago móviles punto a punto hasta plataformas de inversión minoristas en línea. Están redefiniendo sus experiencias del cliente y diseñándolas desde afuera hacia dentro, con los clientes en el centro. Además, están buscando avanzar rápidamente, a escala.

“Ha creado una urgencia para que aceleremos nuestros procesos de innovación y resultados”, expresa Edwin van Bommel, director de innovación en ABN AMRO Bank N.V., Países Bajos.

De hecho, para algunas empresas tradicionales, se ha convertido menos en una batalla contra las Fintechs y más en un avance conjunto a toda velocidad hacia el futuro. Ya consideran a las Fintechs, en especial a las más nuevas, como posibles socios de negocios u objetivos de adquisición antes que como rivales (y como inspiración para desarrollar su propia tecnología de forma interna). “Las vemos más como un habilitador que como una amenaza”, afirma van Bommel.

### QUÉ ES UNA FINTECH

A lo largo de este informe, el término “organizaciones Fintech” o simplemente “Fintechs” se refiere a las empresas que dependen en gran medida de software, tecnología y algoritmos especializados para ofrecer servicios bancarios y otros servicios financieros, a menudo mediante aplicaciones en línea o móviles, a un menor costo que las instituciones financieras tradicionales. Como se menciona en este informe, las Fintechs no incluyen a las instituciones financieras tradicionales que tal vez hayan adoptado algunos servicios habilitados por la tecnología, como la banca móvil. En algunos casos, el término “Fintech” también se usa simplemente como una forma abreviada de “tecnología financiera”.

# CONCLUSIONES CLAVE



**59%**

expresan que las Fintechs han captado menos del 10 % de su cuota de mercado.



**20%**

de los encuestados afirman que sus organizaciones no compiten con Fintechs en absoluto.



**65%**

de los encuestados creen que las Fintechs serán una amenaza significativa al año 2022.



**64%**

de los encuestados declaran que sus instituciones financieras tradicionales ya están aprovechando las capacidades Fintech como plataforma de crecimiento y un 77 % planea hacerlo entre hoy y el año 2022.



**40%**

de las instituciones norteamericanas afirman que han desplazado sistemáticamente a sus competidores Fintech.

FRENTE A

Europa



**22%**

Asia



**25%**

Otras

(África, Sudamérica, Centroamérica, Oceanía)



**30%**

FUENTE: ENCUESTA DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, NOVIEMBRE DE 2018

Muchas instituciones financieras tradicionales también creen tener la potencia para competir en esta carrera. Dos tercios de los encuestados manifestaron que han aprendido de las Fintechs y han adoptado algunas de sus estrategias. Las instituciones financieras tradicionales también han dedicado décadas, y en algunos casos siglos, a fomentar la confianza del cliente. Tienen marcas con un alto nivel de reconocimiento. Tienen experiencia en trabajar en entornos reglamentarios diversos y difíciles. Tienen canales de distribución física que las Fintechs no pueden igualar. Tienen a su disposición cantidades considerables de estadísticas a partir de datos de transacciones y de clientes. Muchas tienen balances sustanciales que pueden respaldar un giro hacia un nuevo modelo de negocio. Entre tanto, las Fintechs enfrentan sus propios desafíos, como establecer sus marcas, ganar la confianza del cliente y asegurar el acceso a financiamiento durante la fase de startup de sus negocios.

“Creemos que tenemos un camino, una trayectoria que nos llevará hacia el éxito”, dijo Matthew Malady, jefe de ciencia de los datos y decisiones, productos minoristas y patrimonio de Commonwealth Bank Australia (CBA), uno de los mayores bancos del hemisferio sur. Durante los últimos cinco años, CBA ha estado invirtiendo fuertemente en la transformación digital. Entre otras cosas, ha desarrollado, con la ayuda de una plataforma tercerizada de analítica, capacidades de datos y analítica de clase mundial. Utiliza esas capacidades para crear nuevos productos y ofrecer mejores experiencias del cliente.

Aun así, la carrera por el liderazgo de la industria promete ser agotadora. Muchas instituciones tradicionales enfrentan una amplia variedad de desafíos, empezando por la inercia institucional y plataformas heredadas que no pueden compartir información fácilmente. Algunas carecen del conocimiento técnico interno relacionado con las tecnologías más recientes, como la inteligencia artificial y la cadena de bloques, o los conjuntos de habilidades necesarias para crear y rápidamente implementar productos que entreguen un servicio superior al cliente. Las empresas con cotización en bolsa, específicamente, seguramente luchan por equilibrar las exigencias a corto plazo de los accionistas con las inversiones a largo plazo. **FIGURA 1**

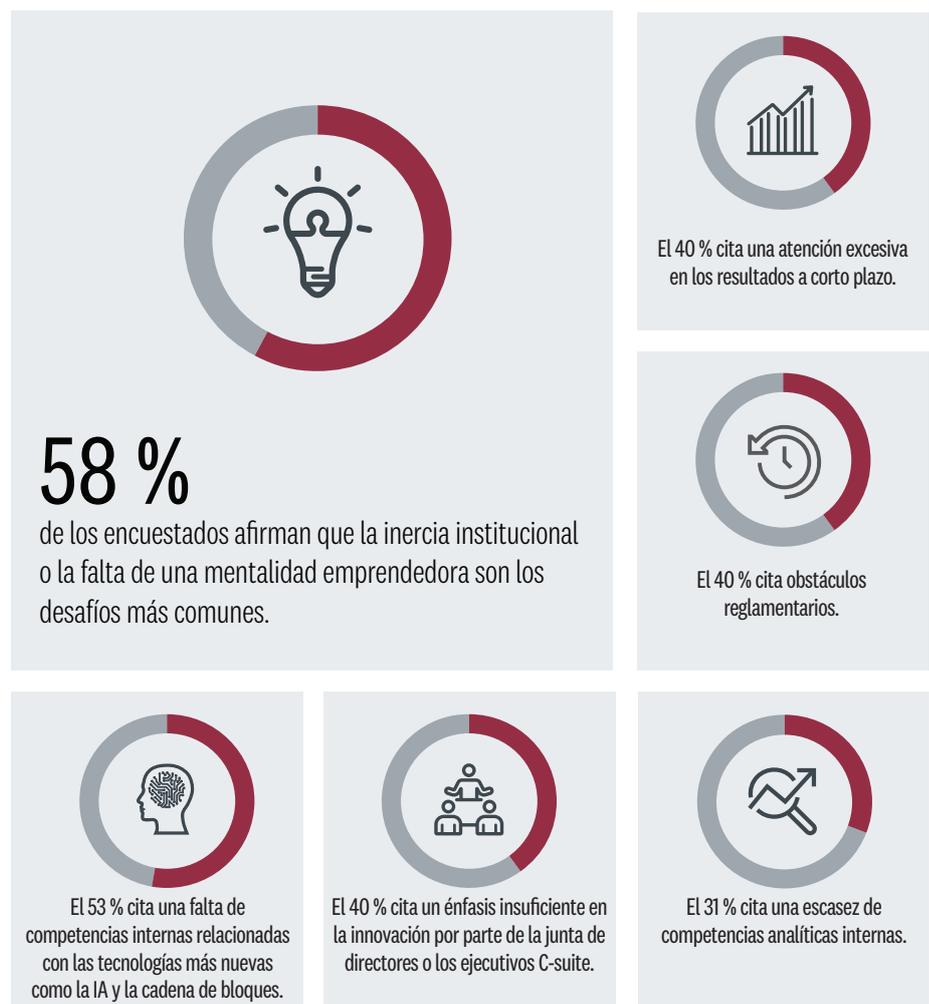
Las Fintechs frecuentemente pueden actuar con más rapidez que las instituciones financieras tradicionales, ingresar a nuevos mercados o hacerse un lugar en mercados especializados antes de que puedan reaccionar las instituciones tradicionales. Por ejemplo, la mayoría de las aplicaciones líderes de pago móviles proviene de fuera de la industria bancaria. Lo mismo ocurre con la mayoría de las aplicaciones líderes de software de finanzas personales, las soluciones de software de contabilidad para pequeñas empresas y los robo-advisors, al igual que el mayor prestamista hipotecario en línea.

De hecho, Fintech ya no es necesariamente sinónimo de startup. Los gigantes del comercio electrónico

FIGURA 1

## DESAFÍOS ENFRENTADOS

LOS MAYORES DESAFÍOS QUE LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS FINANCIEROS TRADICIONALES ENFRENTAN AL COMPETIR CON ORGANIZACIONES FINTECH



FUENTE: ENCUESTA DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, NOVIEMBRE DE 2018

# LAS FINTECHS FRECUENTEMENTE PUEDEN ACTUAR CON MÁS RAPIDEZ QUE LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS TRADICIONALES, INGRESAR A NUEVOS MERCADOS O HACERSE UN LUGAR EN MERCADOS ESPECIALIZADOS ANTES DE QUE PUEDAN REACCIONAR LAS INSTITUCIONES TRADICIONALES.

## ASES EN LA MANO

Los bancos tradicionales tienen ventajas competitivas en forma de reconocimiento de marca y confianza del cliente, mientras que las Fintechs se benefician más de negocios ágiles y desafíos de diseño de la experiencia del cliente simplificados. Cuando se les pidió que identificaran las ventajas competitivas de cada grupo, el 72 % de los encuestados citó el reconocimiento de marca para las instituciones tradicionales, junto con la confianza del cliente (53 %) y experiencia de trabajo en el entorno reglamentario (43 %). Posteriormente, los encuestados identificaron las mayores ventajas competitivas de las Fintechs como prácticas de negocios ágiles (58 %), planes de negocios con la tecnología digital como prioridad (44 %) y una mentalidad emprendedora (43 %).

Mientras tanto, como hemos observado, las instituciones financieras tradicionales no están de brazos cruzados. “Nos estamos moviendo más rápido, nos estamos haciendo mejores”, afirma Kartik Taneja, director general y jefe global de tarjetas de crédito y préstamos no garantizados de Standard Chartered Bank.

establecidos están luchando por abrirse paso hacia una amplia gama de negocios relacionados con la banca. En China, por ejemplo, Ant Financial Services Group, una filial del minorista en línea Alibaba Group, ahora ofrece una amplia variedad de servicios financieros, incluidos una app móvil de pagos y billetera, un banco en línea, un servicio de préstamos de consumo, una app de gestión del patrimonio y un servicio de control y puntuación de crédito independiente.

Cómo le vaya a cada institución financiera en este entorno dependerá en una gran medida de sus propias acciones.

“Durante los próximos tres años, no me preocupa mucho que nuestra industria se vea desestabilizada por las Fintechs de forma generalizada”, señala Kartik Taneja, director general y jefe global de tarjetas de crédito y préstamos no garantizados del Standard Chartered Bank en Singapur, la multinacional del Reino Unido cuyo origen se remonta a más de 150 años. “Pero si adoptamos una visión a 10 años, creo que entre los bancos que no invierten en capacidades digitales, es posible que muchos deban cerrar sus puertas o cambiar su modelo de negocio. Y los que sobrevivan serán distintos de lo que son hoy en día”. FIGURA 2

## El impacto de las Fintechs crecerá a medida que se amplíen los casos prácticos

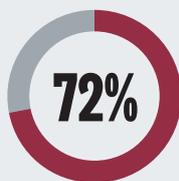
A pesar de toda la atención que han recibido y los negocios considerables que algunas han creado, la encuesta sugiere que la competencia de organizaciones de Fintech ha tenido un impacto directo mínimo en los resultados de las instituciones financieras tradicionales hasta hoy. Un 20 % de los encuestados afirma que sus organizaciones no compiten con Fintechs en este momento y otro 59 % expresa que las Fintechs han captado menos del 10 % de su cuota de mercado. En otras palabras, cerca del 80 % no ha percibido ninguna desestabilización o solo una de tipo menor de los competidores de Fintech. A pesar de ello, el 65 % de los encuestados está de acuerdo en que las Fintechs serán una amenaza significativa al año 2022.

Los innovadores de Fintech claramente no están de brazos cruzados. Sus iniciativas más recientes van mucho más lejos que las funciones, los servicios y los modelos de negocio que desarrollaron y perfeccionaron durante la década pasada y, como resultado, a menudo están cambiando el comportamiento de los clientes. Las empresas de comercio electrónico en Asia están experimentando

FIGURA 2

## ASES EN LA MANO

LAS MAYORES VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS ORGANIZACIONES FINANCIERAS TRADICIONALES



de los encuestados citó el reconocimiento de marca para las instituciones tradicionales, junto con la confianza del cliente (53 %) y experiencia de trabajo en el entorno reglamentario (43 %).



**53%**  
confianza del cliente



**43%**  
experiencia de trabajo en el  
entorno reglamentario



FUENTE: ENCUESTA DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, NOVIEMBRE DE 2018

con el financiamiento en puntos de venta y préstamos en efectivo a corto plazo. En África, Latinoamérica y la India, las Fintechs están ampliando la disponibilidad del microfinanciamiento. Además, una plataforma de pagos desarrollada en Australia permite a los compradores de allá, y de EE. UU. y Nueva Zelanda, pagar compras en plazos y sin intereses. El éxito de esa plataforma, Afterpay, ayudó a los bancos australianos a redefinir la forma en que tramitan los pagos. El año pasado, el CBA y otros dos bancos australianos se asociaron para lanzar una plataforma de pagos móvil punto a punto.

Se espera que el open banking, el intercambio seguro de los datos de clientes de los bancos mediante API abiertas, impulse todavía más iniciativas de Fintech y permita así a desarrolladores de terceros crear aplicaciones y servicios para consumidores. El open banking ya se exige por reglamento en varios mercados, incluida la Unión Europea. Aunque el 41 % de los encuestados expresa que el open banking todavía no ha influido sus organizaciones, el 16 % señala que ya están perdiendo clientes frente a los competidores que han sabido atravesar mejor este cambio en la industria. El 27 % espera que suceda entre hoy y el año 2022. Solo el 13 % dice que no es probable que el open banking tenga un impacto en sus organizaciones para entonces.

## Dos tercios de los encuestados afirman que sus organizaciones **ya han aprendido de las innovaciones Fintech** y han adoptado estrategias Fintech propias.

En respuesta directa a la llegada del open banking, las instituciones tradicionales colectivamente planean acelerar sus iniciativas de open banking. FIGURA 3 Entre hoy y el año 2022:

- El doble de instituciones financieras planea lanzar nuevos productos o servicios para aprovechar el open banking (51 % frente a 25 %).
- El doble planea desarrollar nuevas estrategias de autenticación (45 % frente a 22 %).
- Casi el doble (49 % frente a 28 %) planea llevar adelante la Fintegración, es decir, asociarse con una Fintech para ofrecer un servicio a los clientes, con la finalidad de prepararse mejor para el open banking.

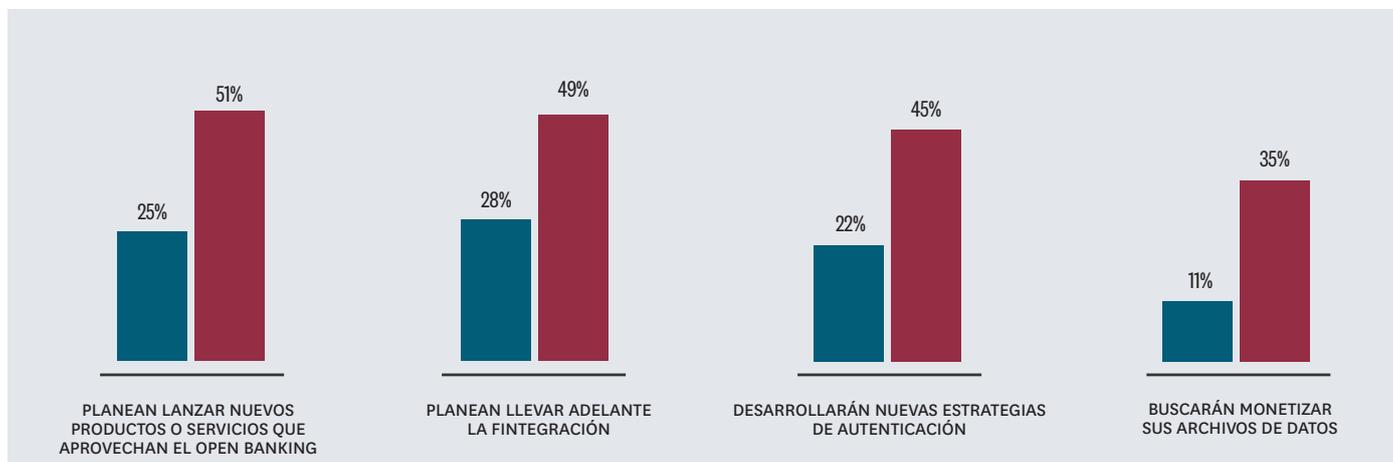
CBA está entre las instituciones financieras tradicionales que buscan oportunidades de beneficiarse del open banking en lugar de que las perjudique. CBA ve la oportunidad de aprovechar el open banking y la inteligencia artificial para crear una plataforma que facilite

FIGURA 3

### INICIATIVAS RELACIONADAS CON OPEN BANKING

EN RESPUESTA DIRECTA A LA LLEGADA DEL OPEN BANKING, LAS INSTITUCIONES TRADICIONALES COLECTIVAMENTE PLANEAN ACELERAR SUS INICIATIVAS RELACIONADAS CON EL OPEN BANKING.

● HOY ● 2022



FUENTE: ENCUESTA DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, NOVIEMBRE DE 2018

## CÓMO HA RESPONDIDO SANTANDER A LA REVOLUCIÓN FINTECH

Al igual que muchas instituciones financieras tradicionales, Santander ha estado invirtiendo fuertemente para competir con las Fintechs y convertirse, en palabras de Fernando Miranda, director de nuevos negocios de Santander Brasil, en “un Santander más ágil y disruptivo”.

Esta tarea comenzó por crear una unidad de negocios digitales responsable de todas las iniciativas digitales, incluido el desarrollo de nuevas API, nuevas aplicaciones, mejores experiencias del usuario para los clientes y nuevos proyectos de comercio electrónico. Asimismo, la empresa lanzó un fondo corporativo de capital de riesgo, Santander InnoVentures, que dispone de un presupuesto de USD 200 millones para invertir en Fintechs en todo el mundo y ya ha efectuado más de una veintena de adquisiciones. Por último, la empresa ha estado realizando fuertes inversiones en datos y analítica, incluida la creación de un nuevo lago de datos e infraestructura complementaria en Brasil para sacar mayor provecho de los datos estructurados y no estructurados.

Otras iniciativas centradas en Brasil incluyeron el establecimiento de una nueva unidad de proyectos empresariales encabezada por Miranda que, entre otras medidas, se ha asociado con un acelerador de negocios para identificar y apoyar a startups tecnológicas que están desarrollando servicios de pagos digitales. Santander Brasil también desarrolló un laboratorio de innovación, un programa de “experimentos rápidos” que alienta a los equipos internos a pasar de la ideación a la prueba de concepto en 90 días y un programa de “intraemprendimiento” cuyos primeros logros incluyen el lanzamiento de un nuevo negocio de tarjeta de beneficios de recursos humanos y, como se mencionó antes, una plataforma de inversión en línea para los inversionistas minoristas. Finalmente, para maximizar el retorno de todas estas inversiones, Santander Brasil ha prestado atención a la transformación cultural, incluida la capacitación en gestión del cambio para los empleados cuya participación es imprescindible para tener éxito.

a los clientes tener una perspectiva holística de sus finanzas en un solo lugar, sin importar dónde efectúen sus actividades financieras o cuántas instituciones financieras utilicen.

### Las instituciones tradicionales tienen como objetivo una innovación más amplia

Con tantas oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías en constante mejora, las instituciones financieras tradicionales reconocen que necesitan emprender iniciativas Fintech en un frente amplio y que deben buscar en todas partes para perfeccionar sus capacidades. Esto puede incluir asociarse con Fintechs o adquirirlas, crear alternativas internas o trabajar con datos de terceros y proveedores de analítica de datos que puedan facilitar el lanzamiento de nuevos productos o estrategias.

Dos tercios de los encuestados afirman que sus organizaciones ya han aprendido de las innovaciones Fintech y han adoptado estrategias Fintech propias. Aún más, el 77 % declara que sus organizaciones planean aprovechar las capacidades Fintech como plataforma de crecimiento entre hoy y el año 2022, frente al 64 % actualmente.

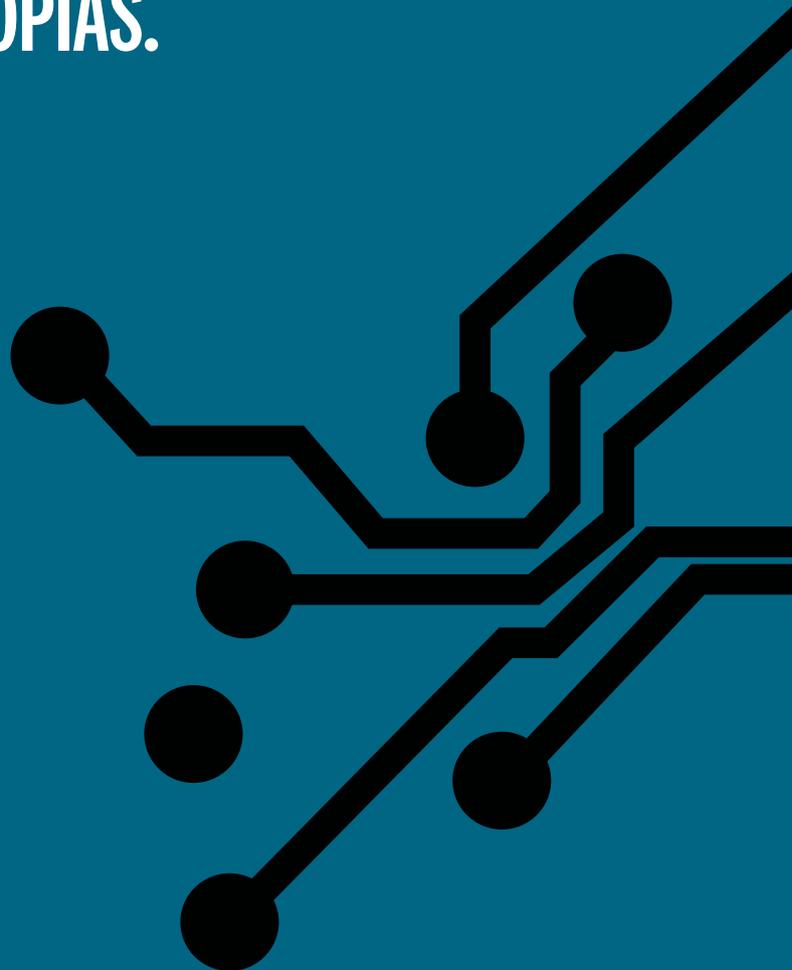
El enfoque más común que las instituciones financieras tradicionales están adoptando para mantener el paso de la revolución Fintech, citado por más del 68 % de los encuestados, es invertir de forma interna en la transformación digital de sus plataformas existentes. Sin embargo, el 41 % también ha invertido en desarrollar empresas digitales, Fintechs, propias. ABN AMRO Bank ha lanzado varias que denomina “Challengers” (desafiantes). La más conocida puede ser su app de pagos Tikkie. Los usuarios la utilizan con más frecuencia para pagar a sus amigos su parte de un gasto compartido, como cenar fuera o comprar entradas para un festival, mediante sus teléfonos inteligentes.

Santander Brasil hace poco lanzó una empresa Fintech, la plataforma de inversiones digitales Pi, después de que las startups de ese país comenzaran a captar cuota de mercado de instituciones tradicionales en el espacio de inversión. Las startups habían creado plataformas abiertas que les permitían ofrecer productos de inversión de múltiples bancos, lo que implicaba que los inversionistas ya no estaban limitados a comprar los productos de cada banco solamente a ese banco.

“Obligó a los bancos tradicionales a desarrollar plataformas abiertas”, afirma Miranda. Santander primero consideró colaborar con una Fintech, pero a la larga optó por hacerlo de forma interna. “Tras tomar esa decisión, nos dimos cuenta de que si desarrollábamos una plataforma abierta mediante nuestro enfoque tradicional, nunca habríamos podido crearla con la velocidad necesaria”, señala. “Habrían demasiadas prioridades contrapuestas”. En respuesta, el banco creó una empresa completamente separada, una Fintech ubicada en su propio espacio físico con su propia tecnología, independiente de las operaciones heredadas del banco. “Desde una presentación PowerPoint hasta ponerla en funcionamiento, nos tomó ocho meses”, expresa Miranda. “Nunca habríamos podido hacer eso a través de un enfoque tradicional”.

Entretanto, más de la mitad de las instituciones financieras tradicionales está personalizando productos y servicios para seguir el ritmo de la promesa Fintech. Una cantidad similar está haciendo un mayor uso de estadísticas a partir de datos de transacciones y de clientes cuando se

**DOS TERCIOS DE LOS ENCUESTADOS AFIRMAN QUE SUS ORGANIZACIONES YA HAN APRENDIDO DE LAS INNOVACIONES FINTECH Y HAN ADOPTADO ESTRATEGIAS FINTECH PROPIAS.**



## ABN AMRO ADOPTA UN ENFOQUE AMPLIO CON RESPECTO A LA DIGITALIZACIÓN Y LA INNOVACIÓN

Las instituciones financieras holandesas desde hace mucho tiempo han tenido incentivos adicionales para invertir en la revolución digital. Debido a que muchos servicios bancarios que generan comisiones en EE. UU. se ofrecen casi gratis en los Países Bajos, la eficiencia tiene una gran importancia. Como consecuencia, las instituciones holandesas con frecuencia han adoptado nuevas tecnologías financieras antes que sus pares estadounidenses.

Edwin van Bommel, director de innovación en ABN AMRO Bank N.V. en Amsterdam, sostiene que su organización sigue comprometida a permanecer a la vanguardia de la revolución Fintech. El banco está estudiando nuevas tecnologías, como la cadena de bloques y la inteligencia artificial, y sigue digitalizando los procesos cotidianos y creando negocios Fintech propios. El banco también está estableciendo asociaciones con organizaciones Fintech de tecnologías o modelos de negocio prometedores, invirtiendo en ellas o sencillamente adquiriéndolas. Además, está trabajando con otros bancos y clientes empresariales para desarrollar nuevas capacidades, como agilizar el financiamiento comercial y de productos básicos para las principales empresas petroleras.

ABN AMRO Bank ya cuenta con numerosos éxitos Fintech a su haber. Por ejemplo, alrededor de cinco millones de los 17 millones de residentes en los Países Bajos usan su app de pagos Tikkie. La app la usan principalmente las personas que les piden a otras que les reembolsen su parte del costo de cenas, almuerzos y eventos sociales, como conciertos o festivales. Paralelamente, el 70 % de las ventas de los negocios minoristas de ABN AMRO provienen de canales digitales. Esa cifra no incluye el negocio de créditos hipotecarios residenciales, donde muchos préstamos los conceden ejecutivos del banco mediante videoconferencias con los clientes en sus hogares.

“Muchos creen que la banca es aburrida”, expresa van Bommel. “No se me ocurre ninguna otra industria que sea tan emocionante. Pero a uno le tiene que gustar el cambio”.

## LOS CLIENTES ESPERAN CADA VEZ MÁS PROCESOS DE PAGO CONTINUOS COMO PARTE DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA.

acercan a los consumidores e invierten en herramientas de administración de dinero o elaboración de presupuestos. Casi dos tercios han invertido en el desarrollo de API.

Porcentajes similares, y en algunos casos levemente más altos, indican que planean seguir por esta senda entre hoy y el año 2022. Sin embargo, la encuesta identifica varios ámbitos en los que las instituciones financieras tradicionales planean realizar esfuerzos considerablemente mayores durante los próximos tres años, entre ellos:

- Buscar la Fintegración (aumentar al 49 % de las instituciones, a partir del 28 % actualmente)
- Hacer uso de datos de terceros (aumentar al 46 %, a partir del 27 %)
- Atraer a nuevos segmentos de clientes (45 %, a partir del 28 %)
- Lanzar nuevos productos o servicios (51 %, a partir del 25 %)
- Establecer asociaciones a largo plazo con las Fintechs (54 %, a partir del 36 %)

- Medir y maximizar el ROI de las iniciativas Fintech (45 %, a partir del 23 %)
- Desarrollar chatbots (71 %, a partir del 49 %)
- Utilizar Inteligencia Artificial (IA) que no sean chatbots (70 % frente al 49 %)

“Hay excelentes oportunidades para que sigamos perfeccionando y mejorando nuestras capacidades fundamentales, tanto en términos de los procesos, como tomar decisiones más rápidas y más inteligentes acerca de préstamos y la concesión de créditos y de las experiencias del cliente que ofrecemos”, observó Malady. “Todo eso requerirá aprendizaje automático y otras tecnologías de IA para comprender dónde nuestros clientes encuentran puntos de fricción y dónde podemos seguir erradicando esos puntos de fricción. La IA también puede desempeñar un papel en acelerar y perfeccionar el modelado predictivo que hacemos en el curso normal de nuestras actividades”.

## Un papel futuro más importante para los datos, la analítica y la experiencia del cliente

Muchas instituciones financieras tradicionales están usando los datos y la analítica como parte de sus iniciativas para seguir el ritmo de la revolución Fintech. Un 54 % de los encuestados afirma que sus organizaciones ya están usando datos y analítica para identificar y posibilitar oportunidades de ventas cruzadas y ventas adicionales, y el 53 % dice que están usándolos para ayudar a conservar negocios actuales y estimular la lealtad del cliente. Casi la misma cantidad menciona que están usando datos y analítica para mejorar su gestión del fraude (47 %) y para dar forma e impulsar la mejora o el desarrollo de productos y servicios (46 %). Mientras algunas lo están haciendo de forma interna, otras están trabajando con información de terceros y proveedores de analítica.

Durante los próximos tres años, se espera que los principales casos prácticos para los datos y la analítica se inclinen ligeramente hacia la gestión de riesgos y la experiencia del cliente. El 61 % de los encuestados afirman que priorizarán la gestión de riesgos entre hoy y el año 2022 (a partir del 47 % que lo hace en la actualidad). El 60 % expresa que también priorizarán personalizar la experiencia del cliente, descubrir nuevas

oportunidades comerciales, retener los negocios actuales y estimular la lealtad del cliente (prioridades que hasta hoy promueven un 39 %, 40 % y 53 % de los encuestados, respectivamente). FIGURA 4

Comprender al cliente ha adquirido una especial importancia a medida que las tecnologías Fintech han evolucionado y las expectativas de los clientes han aumentado. Cada vez más, los clientes tienen la expectativa de procesos de pago sin dificultades como parte de la experiencia de compra, observa Taneja de Standard Chartered, y esperan poder realizar sus transacciones más rápidamente.

“No sé cómo será el futuro, en términos de datos, en los próximos cuatro o cinco años”, agrega Miranda de Santander. “Pero estoy seguro cuando afirmo que una empresa completamente impulsada por datos será la que domine en sus ecosistemas”.

### Conclusión: Un plan de acción para que las instituciones tradicionales capitalicen en Fintech

A medida que surgen Fintechs nuevas e innovadoras, que proponen una competencia directa a las instituciones financieras tradicionales, una narrativa es que las Fintechs y otros competidores reemplazarán a sus pares tradicionales. Sin embargo, este apocalipsis de la industria parece cada vez menos probable a medida que las instituciones tradicionales buscan adaptarse a las preferencias cambiantes de los clientes, innovar en todos sus negocios, asociarse con empresas prometedoras o adquirirlas y reproducir los elementos clave de las estrategias de negocio de las Fintechs para aplicarlos a sus propios modelos.

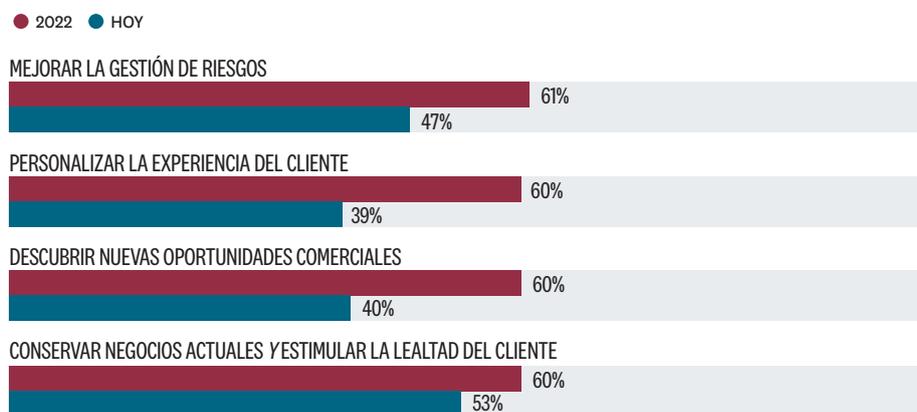
Además, muchas Fintechs pueden carecer de una ruta directa a la rentabilidad sustentable mientras que las instituciones tradicionales ya la tienen, junto con una credibilidad de la marca y confianza y lealtad del cliente sólidas y establecidas, atributos valiosos que pueden aprovechar.

Las conclusiones de esta encuesta sugieren que las empresas tradicionales saben dónde deben centrar sus esfuerzos en los próximos años. En particular, cabe mencionar:

FIGURA 4

## CAMBIO DE LAS PRIORIDADES DE ANALÍTICA A LA GESTIÓN DE RIESGOS Y AL CLIENTE

LA ENCUESTA LES PREGUNTÓ A EJECUTIVOS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS TRADICIONALES DÓNDE SE CENTRARÍAN LAS PRIORIDADES DE DATOS Y ANALÍTICA DE SU ORGANIZACIONES ENTRE HOY Y EL AÑO 2022, Y CÓMO COMPARAN CON EL ENFOQUE ACTUAL.



FUENTE: ENCUESTA DE HARVARD BUSINESS REVIEW ANALYTIC SERVICES, NOVIEMBRE DE 2018

**Aprovechar los datos internos y de terceros.** Las instituciones financieras tradicionales tienen un cúmulo de datos a su disposición, internos y de socios terceros, como los procesadores de pagos, que pueden ayudar con el análisis de los datos y la elaboración de estrategias de acción. Un 46 % de las instituciones tradicionales planea invertir en aprovechar los datos de terceros entre hoy y el año 2022.

**Establecer asociaciones a largo plazo con las Fintechs.** Asociarse puede potenciar las capacidades Fintech más rápidamente que el desarrollo interno. El 54 % planea buscar dichas asociaciones.

**Ofrecer nuevos productos y servicios.** Las nuevas tecnologías permiten cada vez más a las instituciones financieras tradicionales ofrecer productos y servicios que no fueron económicamente viables en el pasado. Un 51 % de los encuestados planea lanzar nuevos productos y servicios para aprovechar el open banking.

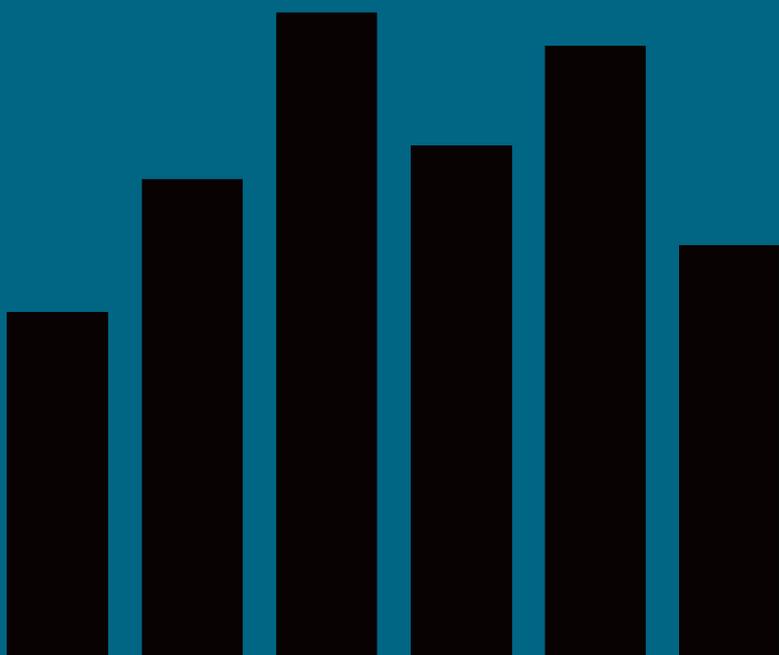
**Seguir personalizando la experiencia del cliente.** El cliente siempre ha sido el rey y todavía lo es, pero ahora tiene incluso mayores expectativas.

### La tecnología y el talento son igualmente importantes

La mayoría de las iniciativas Fintech que adoptan las instituciones financieras requieren nuevas formas de pensar en la tecnología, cómo se administran los negocios y quién impulsa las capacidades comerciales. Aunque muchas instituciones han tenido que invertir en nueva tecnología para actualizar o reemplazar sistemas preexistentes que no estaban preparados para sustentar una empresa digital, también han debido contratar a personal con las habilidades y el conocimiento necesarios para ayudarlas a hacer realidad su visión digital. “Realmente es muy necesario tener un equipo de personas dispuestas a pensar de forma distinta, a innovar y a desafiar los límites de la agilidad y la experimentación”, afirma Matthew Malady, jefe de ciencia de los datos y decisiones, productos minoristas y patrimonio de Commonwealth Bank Australia. “Para tener éxito, hay que hacer el trabajo de encontrar a esas personas paralelamente a la inversión que se realiza en analítica de datos, calidad de datos y tecnología digital”.

**“NO SÉ CÓMO SERÁ EL FUTURO, EN TÉRMINOS DE DATOS... PERO ESTOY SEGURO CUANDO AFIRMO QUE UNA EMPRESA COMPLETAMENTE IMPULSADA POR DATOS SERÁ LA QUE DOMINE EN SUS ECOSISTEMAS”.**

**FERNANDO MIRANDA, SANTANDER**



## LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL ADOPTA DISTINTAS FORMAS DE UNA REGIÓN A OTRA

Las instituciones financieras tradicionales han invertido en tecnologías digitales y capacidades Fintech a distintos ritmos, según su ubicación. El 82% de los encuestados europeos afirma que sus organizaciones, por ejemplo, han invertido internamente en la transformación digital de sus operaciones existentes en comparación con el 68% a nivel mundial. Además, el 70% de los encuestados europeos expresa que sus organizaciones hacen un mayor uso de las estadísticas a partir de datos de transacciones y del cliente para satisfacer de mejor manera las necesidades de distintos grupos de clientes en comparación con el 52% nivel mundial. Entre hoy y el año 2022, también es más probable que las instituciones europeas contraten a Fintechs para desarrollar capacidades específicas (62% frente a 49%) y creen asociaciones a largo plazo con Fintechs (68% frente a 54%) que empresas similares en otras partes del mundo. Sin embargo, el 22% de las instituciones europeas afirma que ha desplazado sistemáticamente a sus competidores Fintech hasta hoy, frente a un 40% en Norteamérica, 25% en Asia y 39% en el resto del mundo.

Mientras tanto, las instituciones en Europa y Asia parecen tener un interés más fuerte en profundizar el desarrollo de aplicaciones de IA, incluidos los chatbots, que sus pares en Norteamérica. El 79% de los encuestados de Asia y el 75% de los encuestados europeos afirman que sus organizaciones planean implementar chatbots en apoyo de su estrategia durante los próximos cuatro años, frente al 56% de los encuestados norteamericanos. Del mismo modo, el 79% de las organizaciones asiáticas y el 70% de las organizaciones europeas planean hacer un mayor uso de la inteligencia artificial fuera de las aplicaciones de chatbot, frente al 58% de las organizaciones norteamericanas.

**Perseverar en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y modelos de negocio originales que aprovechen la tecnología financiera.** A medida que las empresas de comercio electrónico y tecnología se abren paso a negocios de servicios financieros, las instituciones que se limitan a los modelos de negocio pasados y las tecnologías que los sustentan estrecharán su camino al crecimiento. El 60% de las instituciones tradicionales planea buscar nuevas oportunidades de negocio mediante capacidades de Fintechs.

**Medir el ROI de las iniciativas de tecnología financiera, con la esperanza de aumentarlo al máximo.** La misma tecnología que permite nuevas formas de hacer negocios también hace posible el seguimiento de las nuevas iniciativas con mayor precisión, además de determinar las formas más rentables de avanzar. Un 45% de las instituciones tradicionales planea dar mayor atención a medir y aumentar al máximo su ROI de iniciativas Fintech. Algunas consideran útil trabajar con socios externos que cuentan con experiencia en analítica de datos.

“Las expectativas de nuestros clientes están evolucionando constantemente en el sentido de que piensan que podríamos hacer las cosas más rápido o darles mayor información o un servicio más personalizado” concluye Malady. “Las Fintechs han demostrado que hay una necesidad de esas cosas y eso está conformando el modo en que invertimos en nuestros negocios: en activos digitales, en experiencias digitales y en integración entre canales mediante nuestro motor de interacción con el cliente. Entendemos que debemos ser capaces de avanzar con rapidez, a escala, según lo demanden las condiciones del mercado”.

Al aceptar Fintech en todas sus formas posibles, las instituciones financieras tradicionales tienen la oportunidad de hacer precisamente eso.

**LAS INSTITUCIONES QUE SE LIMITAN A LOS MODELOS DE NEGOCIO PASADOS, Y LAS TECNOLOGÍAS QUE LOS SUSTENTAN, ESTRECHARÁN SU CAMINO AL CRECIMIENTO.**

## METODOLOGÍA Y PERFIL DEL PARTICIPANTE

Un total de 311 encuestados seleccionados entre los lectores de HBR (lectores de la revista/boletín electrónico, clientes, usuarios de HBR.org) respondieron la encuesta.

### TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

LAS ORGANIZACIONES DE TODOS LOS ENCUESTADOS TENÍAN UN MÍNIMO DE 100 EMPLEADOS Y TRABAJAN EN EL SECTOR DE SERVICIOS FINANCIEROS.

<b>19 %</b> ENTRE 100 Y 499 EMPLEADOS	<b>7 %</b> ENTRE 500 Y 999 EMPLEADOS	<b>21 %</b> ENTRE 1000 Y 4999 EMPLEADOS	<b>9 %</b> ENTRE 5000 Y 9999 EMPLEADOS	<b>44 %</b> 10 000 O MÁS EMPLEADOS
---	--	---	--	--

### ANTIGÜEDAD

<b>17 %</b> GERENTE SENIOR/JEFE DE DEPARTAMENTO	<b>17 %</b> GERENTE/SUPERVISOR	<b>16 %</b> VICEPRESIDENTE	<b>14 %</b> ADMINISTRACIÓN EJECUTIVA (P. EJ., VPDTE. EJEC., VPDTE. SENIOR, GTE. GRAL., DIR. GRAL., ADMIN.)	<b>12 %</b> DIRECTOR	<b>11 %</b> O MENOS, TODOS LOS DEMÁS CARGOS
---	-----------------------------------	-------------------------------	--	-------------------------	---

### SUBCATEGORÍA DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS FINANCIEROS

<b>35 %</b> BANCO COMERCIAL	<b>14 %</b> OTRO	<b>8 %</b> GESTIÓN DE ACTIVOS/ PATRIMONIO	<b>5 %</b> EMPRESA DE PRÉSTAMOS	<b>4 %</b> COOPERATIVA DE CRÉDITO	<b>1 %</b> ENTIDAD DE AHORRO Y PRÉSTAMO
<b>14 %</b> BANCO MINORISTA	<b>8 %</b> BANCO DE INVERSIONES	<b>6 %</b> EMPRESA DE INVERSIÓN O CORRETAJE	<b>5 %</b> ASEGURADORA	<b>2 %</b> ENTIDAD EMISORA DE TARJETAS DE CRÉDITO	

### REGIONES

<b>35 %</b> NORTEAMÉRICA	<b>18 %</b> EUROPA OCCIDENTAL	<b>8 %</b> ÁFRICA	<b>7 %</b> SUDAMÉRICA	<b>7 %</b> SUDESTE ASIÁTICO	<b>6 %</b> SUR DE ASIA
<b>6 %</b> EUROPA ORIENTAL	<b>4 %</b> ORIENTE MEDIO	<b>3 %</b> CENTROAMÉRICA	<b>2 %</b> OCEANÍA	<b>2 %</b> ESTE DE ASIA (EXCLUIDA CHINA)	<b>1 %</b> CHINA
<b>1 %</b> OTRA					

Debido al redondeo, puede que las cifras no sumen 100 %.



