

CUSTOMER CENTRIC

Módulo 2: Contexto actual



El mundo en constante cambio	2
b. Modelo Cynefin: El poder de los experimentos	4
c. Transformación digital en el sector financiero	8
d. Elementos de diferenciación competitiva en el sector financiero	14
Comentarios de expertos	16
Materiales de apoyo:	17

a. El mundo en constante cambio

El mundo está en constante cambio. ¿Cómo podemos entonces adaptar nuestras estrategias empresariales para utilizar el cambio como una ventaja competitiva en vez de resistirnos a él? Una visión sólida, unos valores compartidos, la adaptabilidad, el talento y un cambio de *mindset*, se hacen necesarios para poder adaptarnos a ese cambio del que hablamos de forma continua.

La celeridad en la que estamos experimentando los cambios en nuestros contextos sociales, geopolíticos y económicos, hace que los entornos en los que nos desarrollamos sean cada vez más impredecibles.

La velocidad de la información, el crecimiento de la globalización, la revolución tecnológica y los cambios regulatorios, entre otros factores, están generando un ecosistema cada vez más incierto e interconectado.

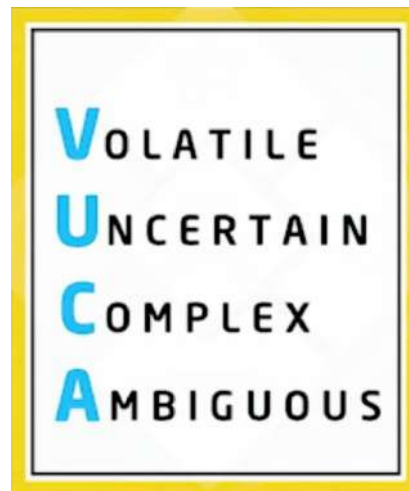


Evolución de los medios de comunicación

Un acrónimo utilizado para definir estos entornos cambiantes es VUCA. Este concepto fue desarrollado en los años 90 por el U.S. Army War

Colleegy (Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos), y las siglas significan:

- ❑ **Volátil.** Hace referencia a que el cambio se acelera por la evolución tecnológica y la sociedad del conocimiento.
- ❑ **Incierto.** Ahora los hechos pasados no aseguran soluciones futuras. El futuro es emergente e impredecible.
- ❑ **Complejo.** Todo está interconectado, de tal manera que las relaciones causa-efecto de los acontecimientos muchas veces solo son explicables en retrospectiva.
- ❑ **Ambiguo.** Todo puede tener múltiples interpretaciones, por ello nos cuesta explicar la resolución de los eventos observados.



La aproximación estratégica de nuestra empresa cambiará en función de cómo evolucionen los entornos en los que nuestra organización opera.

Hasta hace poco tiempo, y dado que nuestros modelos de gestión han sido heredados de la sociedad industrial, nuestros enfoques estratégicos estaban adaptados a entornos relativamente predecibles y estables. Fijábamos objetivos claros y tratábamos de encontrar soluciones óptimas

en nuestra organización. En ese contexto, el liderazgo se basaba, fundamentalmente, en “guiar a la organización” hacia ese objetivo deseado.

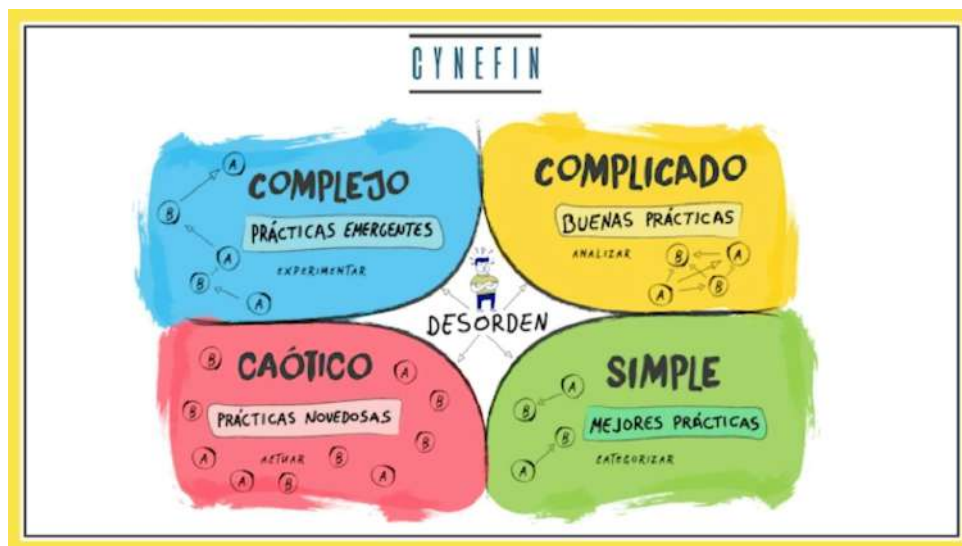
Adaptación de nuestras organizaciones a estos entornos tan cambiantes

- ❑ **Ante la volatilidad**, debemos desarrollar nuestra agilidad. Las organizaciones deben ser cada vez más adaptativas. Fijar un propósito y valores claros ayudarán a fijar objetivos que permitan adaptarse a los cambios venideros, teniendo flexibilidad en las capacidades y en los modos de operar para conseguir esa visión.
- ❑ **Ante la Incertidumbre**, en vez de tratar de definir un solo escenario, la única manera de responder a ella es realizar continuos experimentos y explorar el entorno, generando un sistema diverso que permita responder a diferentes escenarios interconectados.
- ❑ **Ante la complejidad**, nuestro talento, conocimiento y capacidad para dar soluciones como respuesta al entorno cambiante, son claves para poder manejarnos en los nuevos contextos.
- ❑ **Ante la ambigüedad**, entender el contexto en el que tienen lugar los acontecimientos requiere un *mindset* abierto que nos permita ver diferentes perspectivas de los problemas y entender el contexto en el que los eventos se están produciendo.

b. Modelo Cynefin: El poder de los experimentos

Uno de los retos a los que se enfrentan las organizaciones es cómo trabajar para acoger la complejidad que la aceleración de los cambios está provocando.

Para poder explicar mejor el concepto de complejidad vamos a utilizar un modelo denominado Cynefin. Este término, de origen galés, se traduce como "hábitat", y fue desarrollado originalmente por el consultor e investigador David Snowden. A través de este modelo, muestra las cuatro situaciones en las que personas y organizaciones podemos encontrarnos según los diferentes contextos.



El marco Cynefin compara las características de cinco situaciones o contextos con diferentes grados de complejidad. En la parte derecha se representan los entornos predecibles, mientras que en la izquierda aparecen los entornos impredecibles.

En primer lugar se encuentran los **entornos simples**. En estos contextos es muy fácil identificar las causas y sus efectos. La mejor manera de afrontar las situaciones simples es recurriendo a las mejores prácticas. En este ámbito hay una única forma de hacer las cosas, ya que si sucede A, a continuación se dará B.

Como ejemplo de esto que hemos explicado podemos incluir situaciones como la producción en serie de un mismo producto, así como los protocolos de actuación que pueden ser susceptibles de ser automatizados.

Nuestra manera de actuar en estos contextos suele ser, primero, desde la percepción de la situación, categorización de la misma y, en consecuencia, la respuesta oportuna.

En los **entornos complicados** sucede que, si bien son entornos predecibles, es necesario ser un experto para conocer su funcionamiento. En estos entornos las relaciones causa - efecto también existen, pero no son tan evidentes.

Son entornos donde “sabemos lo que no sabemos”. Un ejemplo concreto para este contexto puede ser cuando se avería un coche. Sabemos que algo le sucede y debemos de recurrir a un experto para su reparación, en este caso a un mecánico.

Diferentes expertos nos darán soluciones diversas. Nos moveremos en lo que Snowden vino a nombrar como entornos de buenas prácticas, ya que tendremos varias maneras de resolver los problemas.

Nuestra manera de actuar en estos casos será percibir la situación, analizarla y responder en consecuencia.

En el mundo menos predecible tenemos los **entornos complejos**. Son contextos donde las relaciones causa - efecto solo las podemos conocer en retrospectiva. No sabemos con anticipación si una determinada solución va a funcionar. Solo podemos examinar los resultados y adaptarnos a ellos.

Nuestra manera de actuar será la experimentación por medio de ciclos de prueba y error en los que ensayamos posibles respuestas, evaluamos su impacto y en base a los resultados, actuamos en consecuencia.

En estos ámbitos aparecerán las soluciones emergentes. A diferencia del entorno complejo, aquí las soluciones estándares o las recomendaciones de expertos no garantizan la solución.

Las soluciones ágiles, caracterizadas por un desarrollo de la solución de manera iterativa e incremental desde un enfoque empírico, son propias de este entorno, incorporando ciclos de feedback para evaluar la entrega de valor en cada iteración.

Los **entornos caóticos** son los que surgen ante una crisis. En este ámbito prima la actuación para solucionar el problema. Una vez superado el caos tendremos tiempo de evaluar y aplicar una solución más sólida, si es que fuera necesario. En estos entornos lo que prima es actuar.

Por último, en el centro del modelo está situado el **desorden**. Estos entornos son especialmente peligrosos porque no sabemos realmente en qué contexto nos encontramos. En algunas organizaciones esto se traduce en que la manera de actuar se basará más por las preferencias personales de cada miembro, quedando sujeto a la tendencia a la acción, a la simplificación, al análisis o la experimentación que prevalezca en cada uno

de ellos. A esto hay que añadir los riesgos e impactos que la falta de identificación del entorno pueda conllevar.

Toda actividad debería estar dirigida a salir de este “estado” y ubicarnos en uno de esos entornos explicados para identificar cómo actuar.

Todos estos dominios se van sucediendo en nuestro día a día, por ello, ser capaces de identificarlos es vital a la hora de tomar las decisiones adecuadas.

Adicionalmente, nuestros contextos se pueden mover entre los diferentes dominios a lo largo del tiempo; por ejemplo, en entornos simples, la falta de mantenimiento o la acumulación de sesgos pueden causar un fallo catastrófico, provocando un movimiento de simple a caótico.

Por otro lado, a medida que aumenta el conocimiento se va produciendo una deriva en el sentido de las agujas del reloj, de lo caótico a lo complejo, de lo complicado a lo simple.

c. Transformación digital en el sector financiero

¿Cómo ha evolucionado el sector financiero en el último siglo? ¿Cuál va a ser su evolución en los próximos años? El mapa de actores que se está configurando en este ámbito, el cambio regulatorio en materia de pagos, el uso masivo de los dispositivos móviles y los actores que están surgiendo en estos momentos, está motivando una transformación vertiginosa en el sector.

A continuación vamos a repasar algunos hitos históricos que se han sucedido en el siglo pasado en el ámbito financiero. Nos ayudarán a tener mayor consciencia de la profundidad de estos cambios.

En **1914** la empresa **Western Union** crea una tarjeta para sus clientes más selectos, proporcionándoles no solo un trato más especial, sino una línea de crédito. El cliente podía utilizarla solo en los establecimientos de la entidad emisora. Este tipo de tarjetas fue copiada por la mayoría de entidades financieras durante los siguientes 40 años.

En **1948** aparece la primera tarjeta de crédito. **Frank McNamara** se había olvidado el dinero en casa cuando iba a invitar a sus amigos a cenar y tuvo que llamar a su esposa para que le trajera dinero. En ese instante decidió que no volvería a pasar por esa vergüenza. Meses después, junto a estos amigos y creó la *Diners club*, la primera empresa en gestionar tarjetas de crédito en el mundo.

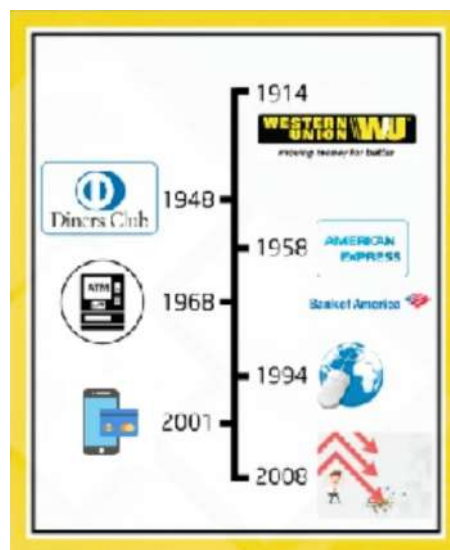
Años más tarde, en **1958** fueron lanzadas las tarjetas: *American Express* y *Bank of America* (la futura VISA).

En **1968** apareció el primer cajero automático. El ingeniero británico John Sheperd-Barron tuvo la idea a raíz de un viaje que realizó desde su pueblo a Londres. Quería cobrar un cheque y no pudo ser porque la sucursal donde tenía que realizar la operación se encontraba cerrada. Había llegado tarde.

En **1994**, en los inicios de Internet, aparece la primera Banca on-line de Stanford Credit Union. Al comenzar el siglo XXI todos los bancos y cajas ofrecían estos servicios.

En **2001** se empezaron a desarrollar los *smartphone* con aplicaciones financieras. A día de hoy, más del 25% de los usuarios financieros solo usa la banca móvil.

En **2008** se produce la gran crisis financiera con la quiebra de Lehman Brothers.



En los siguientes 10 años, sin embargo, es cuando se producen los cambios más significativos. El desarrollo tecnológico y la digitalización que afectó inicialmente al sector de las telecomunicaciones, y que ha provocado un cambio en nuestras interacciones, se ha trasladado al sector financiero de forma exponencial, acompañado por la regulación del mercado y las nuevas tecnologías.

Los cambios regulatorios europeos que han surgido, como la PSD (*Payment Service Providers*) de 2007, y su segunda evolución en 2018 (la PSD2), conllevan cambios fundamentales en la industria al dar acceso a terceros a la infraestructura de los bancos. También la GDPR (Reglamento General de Protección de Datos, orientado a regular el tratamiento y

portabilidad de los datos personales y la libre circulación de estos datos), comienza a modificar el entorno financiero de una forma disruptiva.

Este cambio ha provocado la aparición en el mercado de diversos actores que operan con productos financieros.

Las denominadas *Fintech* (en inglés *Financial Technology*), son un ecosistema de empresas que ofrecen una capa de servicios financieros a través de la tecnología.



Adicionalmente estas empresas se pueden clasificar en categorías variadas, por ejemplo en préstamos. Tenemos categorías de préstamos P2P (de persona a persona), microcréditos, financiación online o en punto de venta, empresas que desarrollan “servicios para”, o categorías con el *CrowdFunding* o el *CrowdLending*, entre otras.

En España, a finales de 2018 existen ya 300 empresas y 15.000 por todo el mundo, que están especializadas en servicios financieros muy concretos, adaptándose a las necesidades del cliente digital de forma más rápida que los otros competidores.



Los llamados Neobancos son empresas 100% digitales que ofrecen servicios financieros asociándose con la banca tradicional, a menudo mediante el desarrollo de aplicaciones móviles y protocolos de interfaz con la banca. Esto les permite desarrollar una capa de servicios digitales al cliente sin necesidad de obtener una licencia bancaria.

Las plataformas de servicios financieros conocidas como BaaS (*Bank as a Service*), de corte digital, operan como bancos, necesitando licencia bancaria. Algunas firmas tienen un pie en cada modelo, y otras nacen como *neobancos*, con la aspiración de acabar pidiendo, con el tiempo, la licencia bancaria.



Además de estos nuevos actores, otras compañías del sector tecnológico ya consolidadas están viendo cómo proveer a sus clientes de servicios financieros. Las compañías de Telecomunicaciones están desarrollando servicios para que el número de teléfono funcione como una cuenta digital. La fortaleza de estas compañías radica en la gran información que tienen de sus clientes y el vínculo que establecen con ellos. A nivel de facturación, algunas compañías en el mundo, como DoCoMo en Japón, han desarrollado servicios en los que el cliente paga con su número de teléfono, y luego se le carga en su factura telefónica.

En España, todas las operadoras han desarrollado divisiones de banca móvil como parte de su estrategia de productos y servicios.

Quizás las compañías que más oportunidades han visto dentro del sector financiero son las *BigTech*. Nos referimos a grandes compañías tecnológicas globalizadas como *Google*, *Amazon*, *FaceBook* o *Apple*. Estas compañías pueden obtener ingresos adicionales de este sector, incluso sinergias que facilitan las ventas de sus productos a través de sus propios medios de pago y financiaciones, ya que resulta mucho más sencillo realizar el pago desde la propia plataforma de la *BigTech* con un servicio de pago proporcionado por la propia compañía. Como vemos, el aspecto de la financiación es muy importante, ya que posibilita la venta casi instantánea de importes más elevados.

Muchas de las grandes compañías mencionadas tienen licencia bancaria este año. Google, por ejemplo, logró en 2018 una licencia *fintech* en Lituania, y una autorización en enero de 2019 con las que ofrecer servicios financieros en toda la Unión Europea (UE).

Vemos que el mundo es VUCA también en un sector tradicional como es el financiero. La digitalización se ha convertido en el objetivo número uno de la mayoría de entidades financieras, debido al cambio que se está materializando en el sector. La evolución del sector es incierta, pero estamos convencidos que dependerá de la capacidad de adaptación, colaboración y competición que tengan las entidades tradicionales con este entorno tecnológico.

d. Elementos de diferenciación competitiva en el sector financiero

El número de *empresas Fintech*, como hemos visto, está creciendo de forma exponencial en España y en el mundo. En este apartado trataremos sobre sus retos y ventajas en el sector financiero, lo que nos ayudará a conocer mejor su funcionamiento y estrategias.



**Las empresas
FINTECH son
100% Digitales**

La estrategia de la mayoría de ellas se centra en desarrollar una capa de servicios financieros diversos y muy especializados. Muchas de ellas no requieren licencia bancaria, ya que su estrategia se basa en el desarrollo de protocolos de comunicación con la banca (APIs) para permitir la transacción del cliente, y desarrollar, a través de aplicaciones multidispositivo, servicios financieros en los que poder proporcionar valor.

Con la portabilidad de datos también pueden disponer de información del cliente con la que ofrecer mejores servicios a lo largo de su ciclo de vida.



	RETOS	VENTAJAS
FINTECH	reputación-confianza seguridad-formación regulación	costes - BigData foco en cliente agilidad
BANCA TRADICIONAL	digitalización-costes foco en cliente	confianza-regulación cartera de clientes

Los retos fundamentales de estas entidades son conseguir reputación y confianza en el sector, afianzar los mecanismos de seguridad que ofrecen a sus clientes, continuar con la formación de usuarios en digitalización (sobre todo en mayores de 50 años), y conseguir un marco regulatorio que les vaya permitiendo una mayor capacidad de actuación en el mercado.

Como ventajas de este tipo de organizaciones, destacan una menor estructura de costes que les permite operar ofreciendo ventajas a los clientes. El foco en la experiencia de usuario, así como el conocimiento de sus necesidades presentes y futuras, son clave para poder avanzar en el entorno digital. La monetización del uso de datos de los clientes, la captación de talento y la generación de organizaciones ágiles adaptadas a los cambios que se producen en el sector, se convierten también en sus palancas más destacadas.

Si nos fijamos en la transformación digital de la banca tradicional, sus ventajas se basan en la confianza y el control que tienen del mercado

financiero, la cartera de clientes que disponen en la actualidad y los vínculos con esos clientes.

Por otro lado, los retos a los que nos enfrentamos pasan por la modernización de los modelos de negocio, una estructura pesada en costes que proporcionan los canales físicos y sucursales, y unos métodos de trabajo basados en los productos y su innovación, no tan enfocados al cliente y a su interacción o a la experiencia de usuario.

En definitiva, el futuro en esta “carrera ante el cambio” va a ser determinante para las entidades, el grado de adaptación al contexto en el que se van a desarrollar los servicios proporcionados a los clientes, así como su capacidad en torno al conocimiento de las necesidades y problemas de los clientes, incorporando soluciones que les satisfagan a través de una interacción multicanal cada vez más digital, y una experiencia de cliente única en cada interacción.

Comentarios de expertos

En esta sección podrás escuchar, de primera mano, a una persona experta en los temas que hemos tratado a lo largo del módulo.

Materiales de apoyo:

Sobre PSD2 y GDPR y regulación digital:

<https://www.bbva.com/es/psd2-gdpr-despues-regulacion-digital/>

Sobre PSD2 y Open Banking:

<https://www.bbva.com/es/psd2-open-banking-mejor-aun-esta-llegar/>

Sobre banca digital:

https://retina.elpais.com/retina/2017/06/13/tendencias/1497350564_334661.html

