



WHAT THE BEST COMPANIES DO

FINANCIAL SERVICES PRACTICE
COUNCIL ON FINANCIAL COMPETITION®

Fuerzas transformadoras

Implicaciones de los cambios tecnológicos y económicos globales para la banca minorista

UN MARCO DE TRABAJO PARA LAS CONVERSACIONES ENTRE SOCIOS

La misión de The Corporate Executive Board es crear beneficios económicos revolucionarios para los líderes de las empresas más grandes del mundo. Para lograrlo, pretende dotarlos de un nivel de información y confianza inigualables. Suministramos información relevante obtenida de la red global más potente de ejecutivos y profesionales para que los socios incrementen su rendimiento en los momentos cruciales de su carrera profesional y en las decisiones clave. Cuando ponemos en contacto a los líderes, resulta esencial que en nuestros debates no se restrinja la competencia ni se comparta información interna de forma inapropiada. Cualquier otro tipo de conversación es bienvenido y alentado. Estamos deseosos de dar continuidad y fomentar que nuestros socios ejecutivos y profesionales compartan información relevante en los eventos organizados por The Corporate Executive Board.

COPIAS Y COPYRIGHT

De nuevo, los socios pueden acceder a un número ilimitado de copias del material contenido en esta documentación. Además, los socios pueden copiar cualquier gráfico de este documento para su propio uso interno. The Corporate Executive Board Company únicamente solicita a sus socios que mantengan la marca de copyright en todas las páginas producidas. Póngase en contacto con el Centro de soporte al socio en el +1-866-913-6450 si necesita información adicional.

La información contenida en el presente documento es propiedad de The Corporate Executive Board Company. A excepción de sus socios, ningún material con copyright de The Corporate Executive Board Company puede ser reproducido sin obtener aprobación previa.

ADVERTENCIA LEGAL

El Council on Financial Competition ha realizado esfuerzos para asegurarse de la exactitud de la información que proporciona a sus socios. No obstante, este estudio está basado en datos obtenidos de diversas fuentes, de modo que el Council on Financial Competition no puede garantizar la exactitud de las informaciones o de sus análisis en todos los casos. Además, el Council on Financial Competition no se dedica a la prestación de servicios jurídicos, contables u otros servicios profesionales. Los informes no deben recibir la consideración de consejos profesionales para ningún conjunto de hechos o circunstancias. Se aconseja a los socios que requieran tales servicios que consulten a un profesional debidamente cualificado. Ni The Corporate Executive Board Company ni sus programas responderán ante cualquier reclamación o pérdida que pueda surgir de a) cualquier error u omisión en sus informes, ya sea causado por el Council on Financial Competition o por sus fuentes o b) seguir cualquier recomendación realizada por el Council on Financial Competition.

HOJA DE RUTA





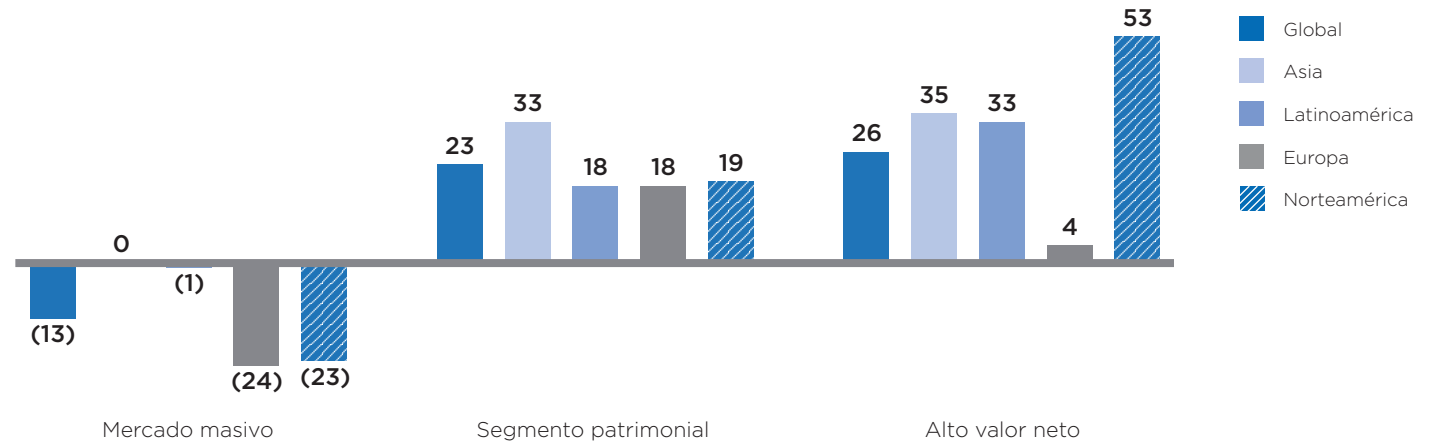
A pesar del relativo optimismo reinante en los mercados emergentes, la crisis financiera ha dejado huella en el mercado masivo, especialmente en Europa y Norteamérica.

- Si bien los mercados masivos de Asia y Latinoamérica mantienen una respuesta emocional neutra sobre su situación financiera, los mercados masivos de Norteamérica y Europa muestran unos sentimientos muy negativos.
- En los mercados masivos de Norteamérica y Europa, estos sentimientos negativos están motivados por un crecimiento plano o negativo del nivel de renta durante el año pasado.

FUERZA TRANSFORMADORA N.º 1: LA ECONOMÍA

Percepción sobre la situación financiera personal

Porcentaje neto de consumidores de 18 años o más que tienen una percepción positiva sobre su situación financiera personal, por nivel de renta y región, primer trimestre de 2011

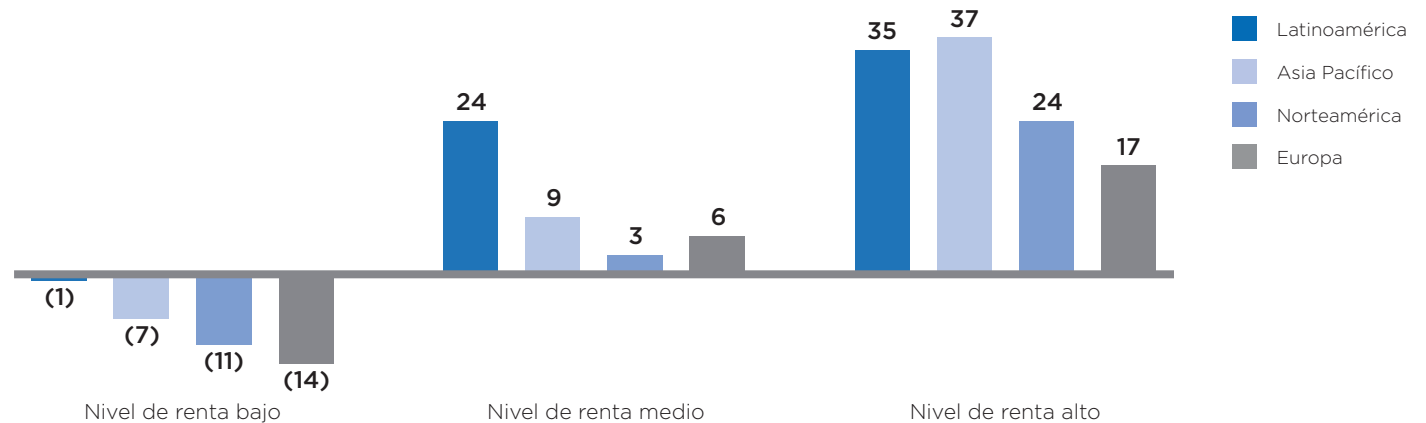


Nota: Mercado masivo =< 100.000 USD en activos invertibles; segmento patrimonial = 100.000 - 999.999 USD en activos invertibles; alto valor neto => 1 millón de USD en activos invertibles.

Fuente: CEB Financial Services Practice, Financial Pulse of the Global Consumer, primer trimestre de 2011.

Aumento en el nivel de renta durante el pasado año

Porcentaje neto de consumidores de 18 años o más, por nivel de renta y región, 2010



Nota: Nivel de renta bajo =< 49.900 USD; nivel de renta medio = 50.000 - 99.900 USD; nivel de renta alto =>100.000 USD (todos con los ajustes regionales correspondientes).

Fuente: encuesta de consumidores global de Iconoculture.

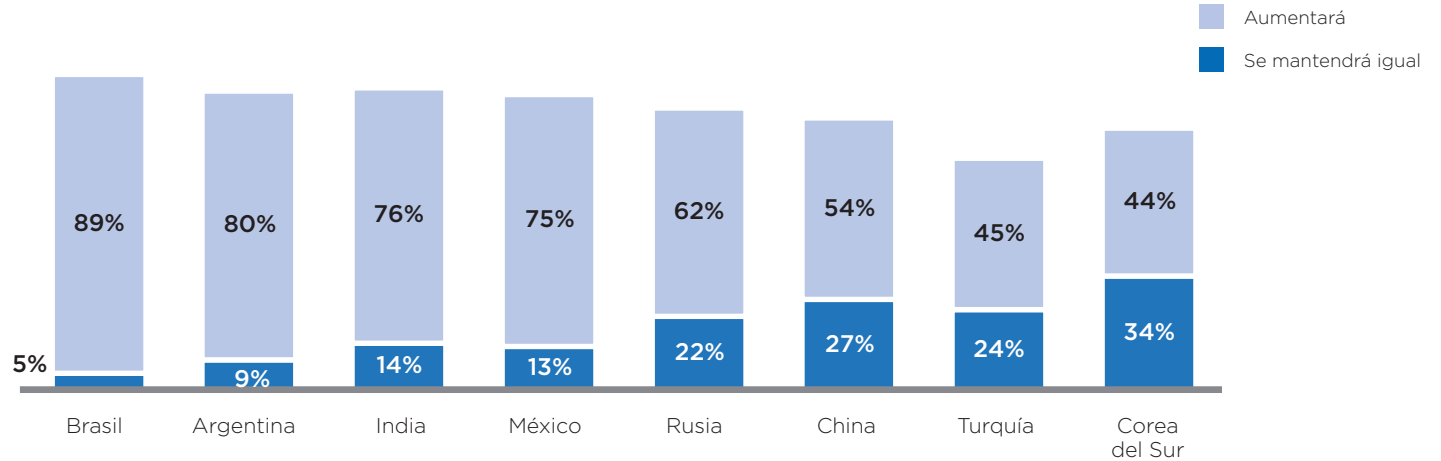
Aunque los mercados emergentes siguen mostrando resistencia ante la crisis global, el coste de ofrecer los servicios supone un desafío.

- Los consumidores de los mercados emergentes son los más optimistas del mundo, ya que una inmensa mayoría espera experimentar cambios positivos en su nivel de renta durante el próximo año.
- Sin embargo, las entidades bancarias tendrán que idear la forma de dar servicio al mercado masivo con un coste bajo ante las presiones sobre los costes.

COSTE DE SERVICIO CRECIENTE

Expectativas de nivel de renta en los mercados emergentes

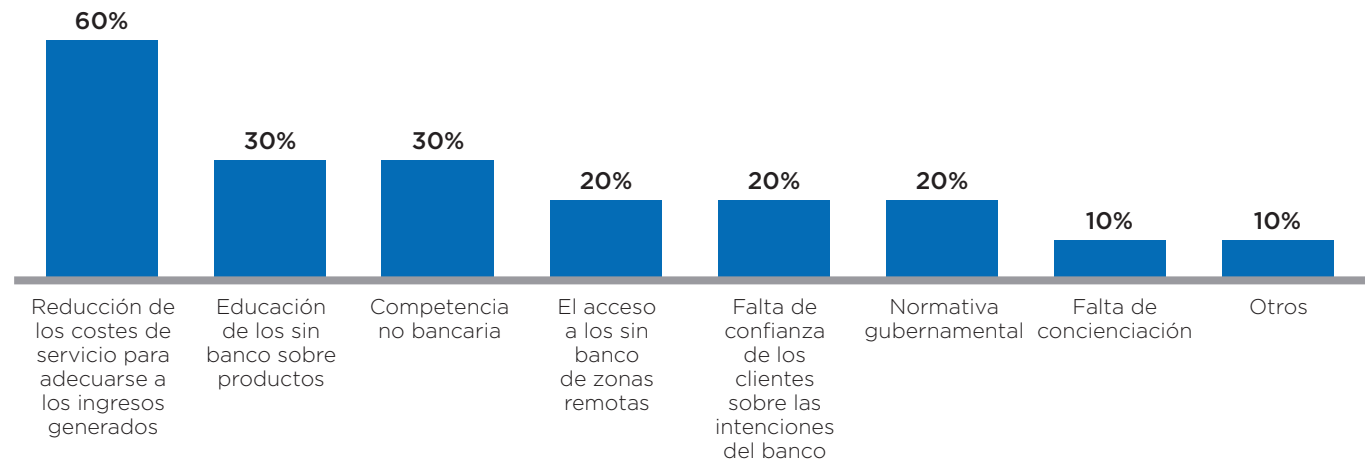
Porcentaje de encuestados que esperan aumentar o mantener su nivel de renta en 2011



Fuente: encuesta de consumidores global de 2010 de Iconoculture.

Los dos mayores retos para la captación de los consumidores sin banco

Porcentaje de encuestados que lo identifican como uno de los dos primeros



n = 10.

Fuente: encuesta de consumidores sin banco del CFC, agosto de 2010.



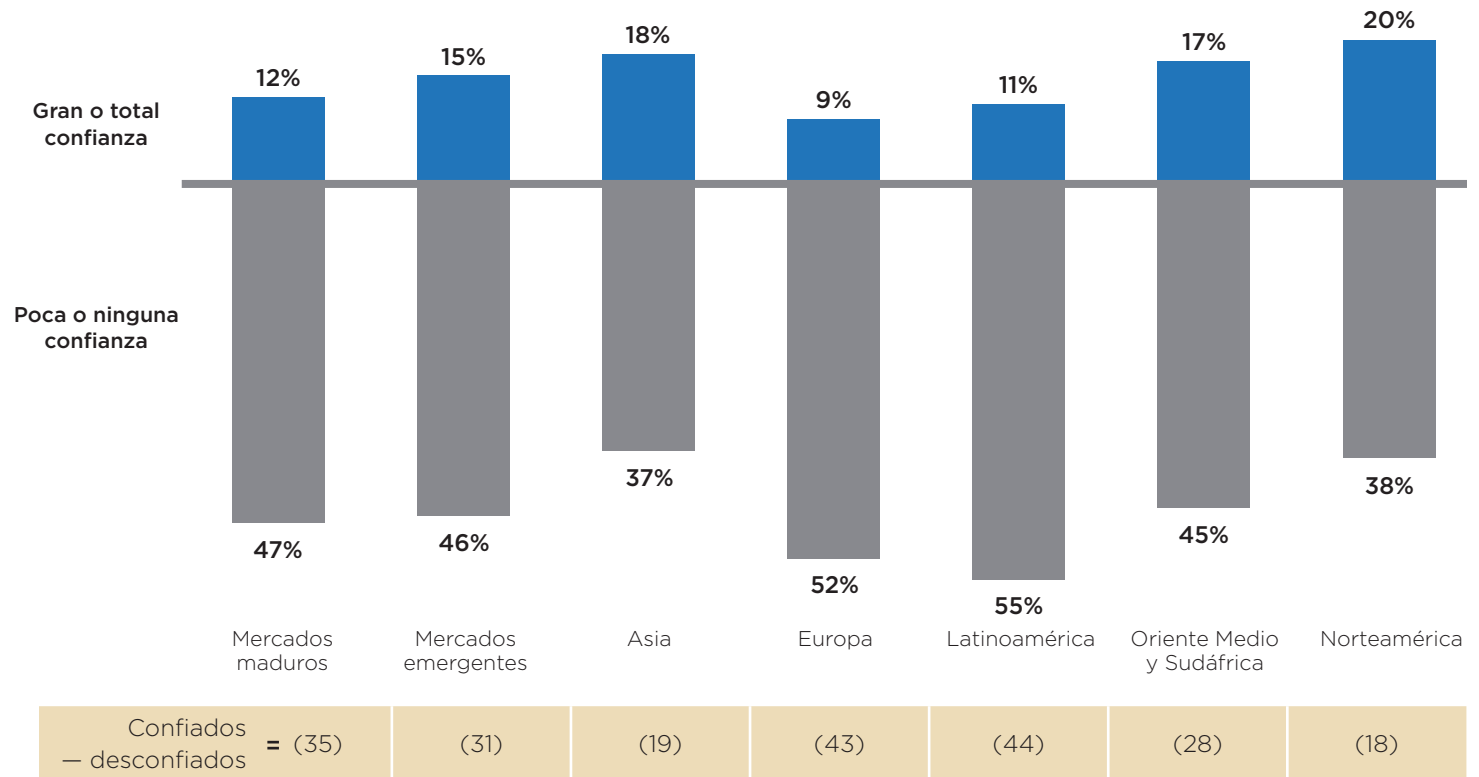
En todo el mundo, los consumidores expresan una notable falta de confianza en las instituciones financieras.

- Los consumidores de Latinoamérica y Europa son los que expresan los niveles de confianza más bajos.
- Aunque la situación financiera personal de los norteamericanos se recupera lentamente de la crisis financiera, estos consumidores expresan un nivel de confianza en los proveedores financieros algo mayor que los consumidores de otras regiones.

FUERZA TRANSFORMADORA N.º 2: CRISIS GLOBAL DE CONFIANZA

Confianza en los proveedores financieros

Porcentaje de consumidores de 18 años o más que confían/no confían en los proveedores financieros,¹ por región, primer trimestre de 2011



¹ La confianza en los proveedores financieros representa la media de los siete factores de confianza de la página 7.



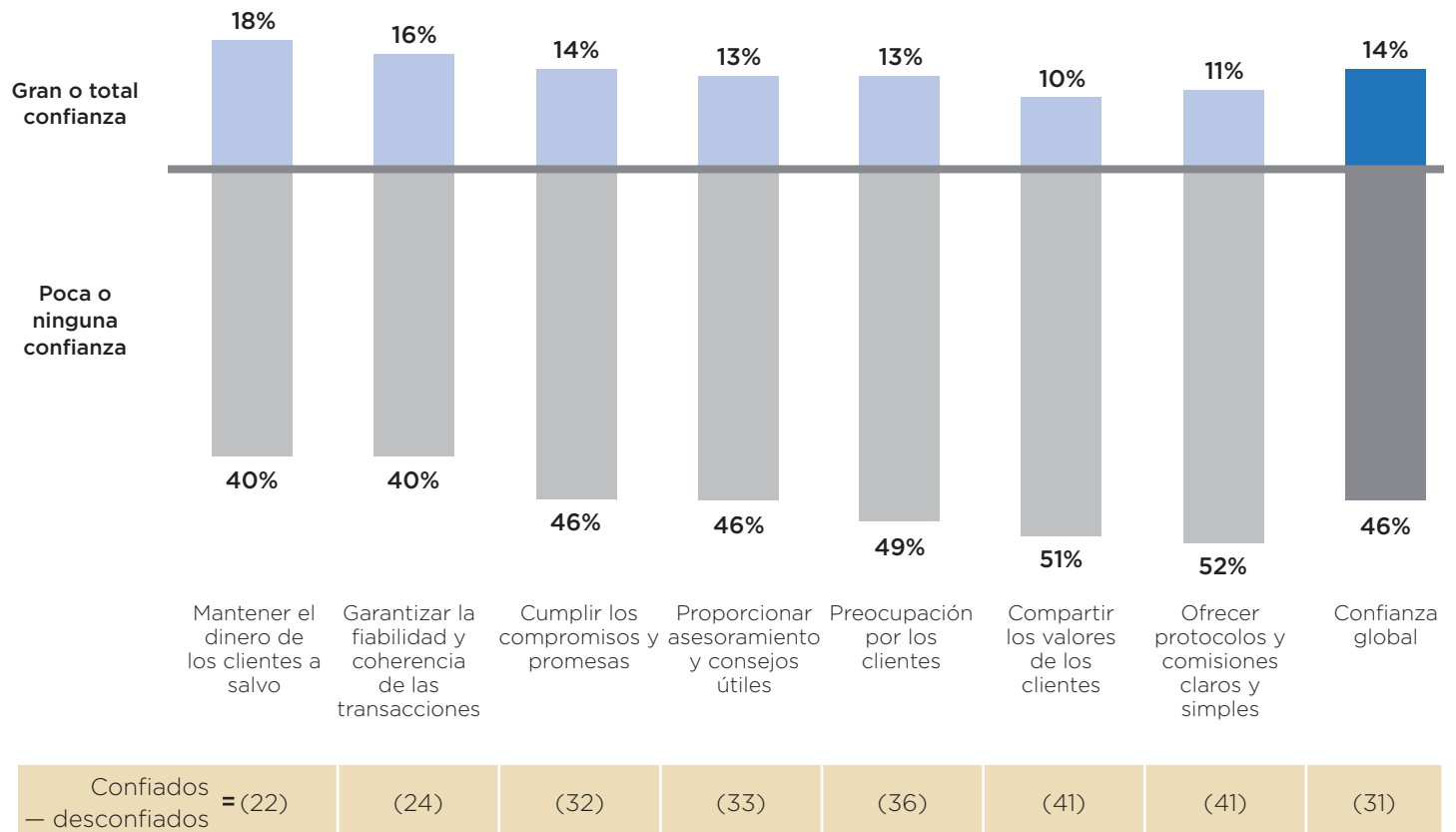
En conjunto, la mayoría de los consumidores se fían poco o nada de los proveedores financieros en todas las dimensiones esenciales para la confianza.

- Los consumidores tienen mayor confianza en la capacidad de los proveedores financieros para satisfacer requisitos básicos, como mantener su dinero a salvo y garantizar la fiabilidad de las transacciones.
- Pero los consumidores no están tan inclinados a pensar que los proveedores están de su parte, comparten sus valores o que ofrecen protocolos y comisiones claros y simples.

NO ES UNA SOLA COSA

Confianza en los proveedores financieros

Porcentaje de consumidores de 18 años o más que confían/no confían en las capacidades de los proveedores financieros, primer trimestre de 2011



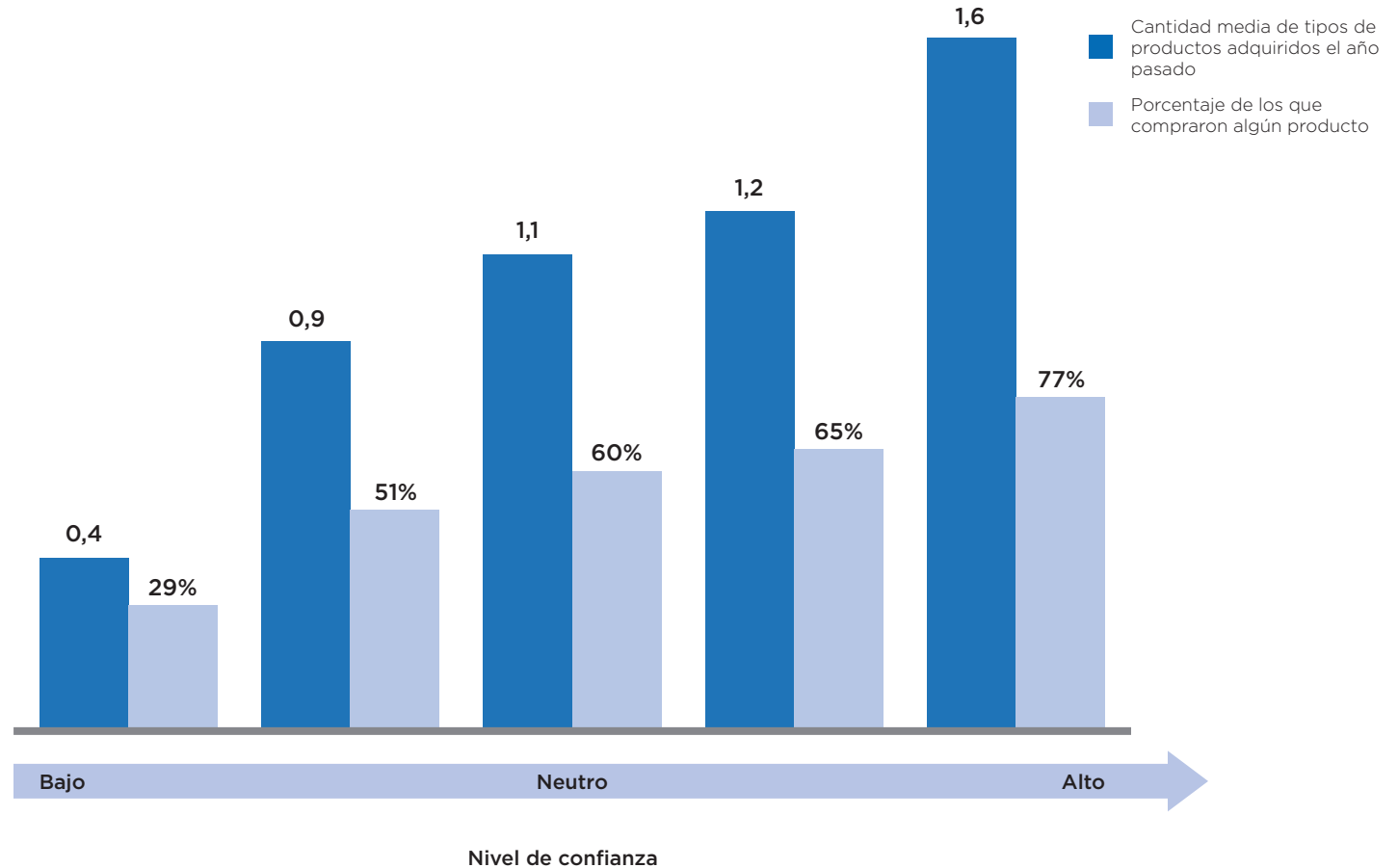


El bajo nivel de confianza que los consumidores tienen en las instituciones financieras es especialmente preocupante si se considera el hecho de que un nivel de confianza alto tiende a incrementar la compra de productos por parte de los clientes.

- El bajo nivel de confianza limita las oportunidades de ventas y expone a las entidades a amenazas competitivas.

UN NIVEL DE CONFIANZA ALTO INCREMENTA LA COMPRA DE PRODUCTOS

Índices de compras y cantidad media de tipos de productos comprados según los niveles de confianza¹
 Porcentaje de consumidores de 18 años o más que compraron algún producto y cantidad media de tipos de productos adquiridos, primer trimestre de 2011



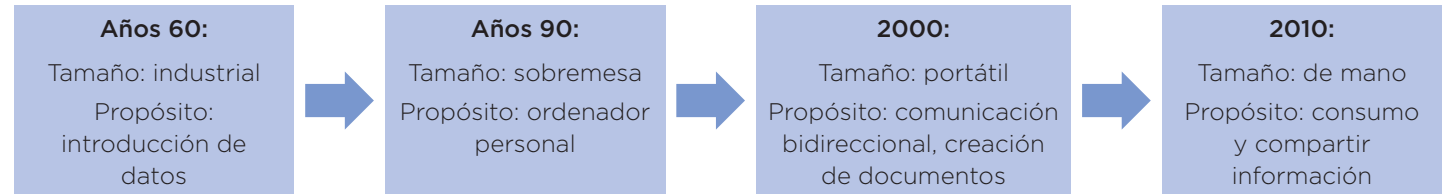
¹ La confianza en los proveedores financieros representa la media de los siete factores de confianza de la página 7.

A medida que mejora la calidad y disponibilidad del acceso a internet, los patrones de uso van cambiando.

- Internet solía emplearse para comunicaciones bidireccionales. Ahora se usa para compartir y consumir.
- Especialmente en las economías emergentes, los teléfonos móviles serán el principal modo de acceso a internet. La telefonía móvil ofrece una tecnología más barata y muy extendida que tiene menos requisitos de infraestructura que el acceso a internet de banda ancha.
- En la escala global, dentro de cinco años, Internet tal como la conocemos ahora no será más que una faceta de la conectividad móvil, junto con las aplicaciones, llamadas de voz, mensajes de texto, vídeos compartidos, acceso a música, servicios basados en la ubicación y redes sociales.

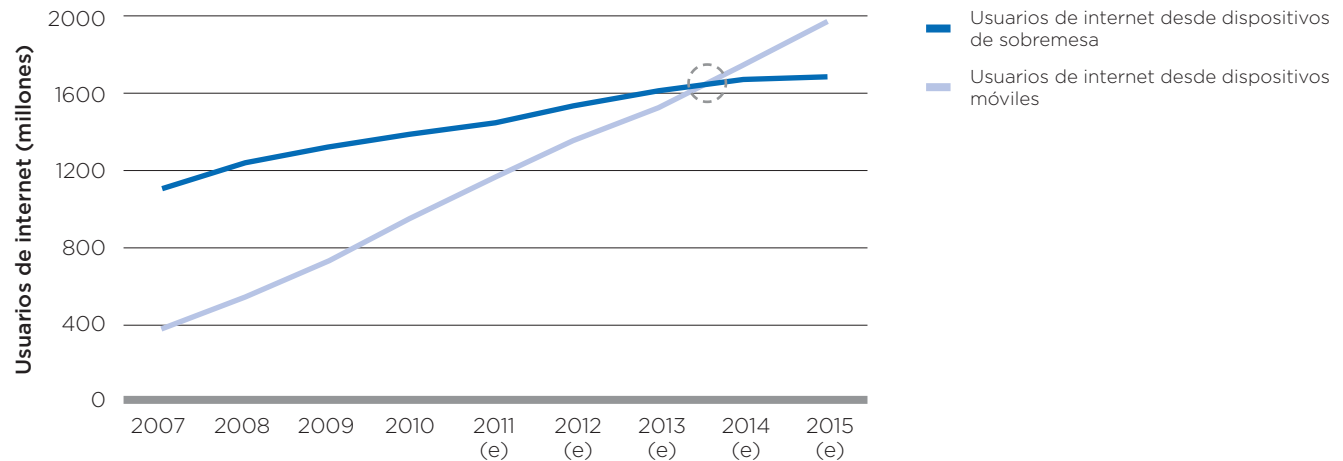
FUERZA TRANSFORMADORA N.º 3: LA IMPLACABLE ACELERACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

La evolución de los ordenadores: hacia la movilidad



Usuarios de móvil > usuarios de internet de sobremesa dentro de cinco años

Proyección del uso global de internet desde móvil frente al uso desde dispositivos de sobremesa, 2007-2015 (estimado)



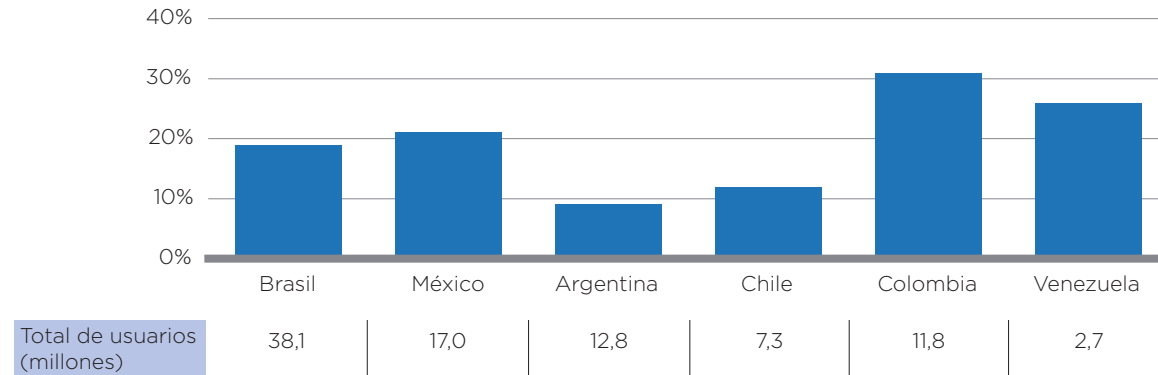
Fuente: estudio de Morgan Stanley.

El acceso a internet y a la telefonía móvil sigue creciendo, especialmente en los mercados emergentes.

- El acceso a internet sigue creciendo notablemente en los mercados emergentes como Latinoamérica.
- El acceso a la telefonía móvil en las economías emergentes sigue aumentando a un ritmo aún más acusado. De media, el acceso a servicios móviles se ha más que duplicado en África, Latinoamérica y Oriente Medio entre 2005 y 2008.

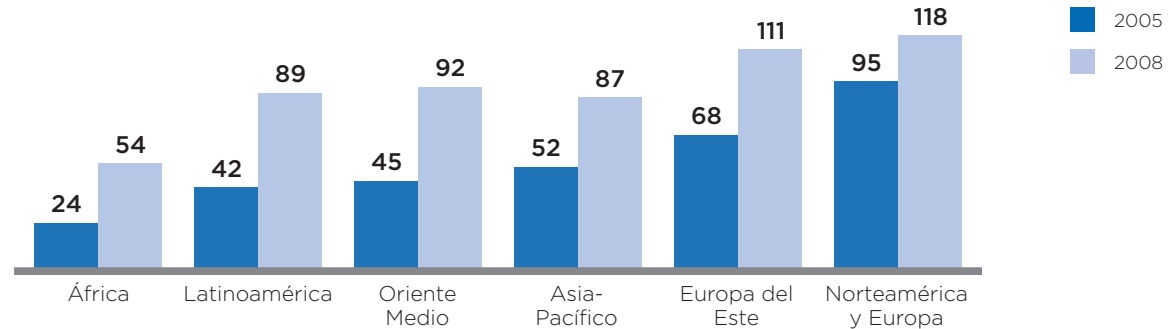
SIN DAR SEÑALES DE RALENTIZACIÓN

Índice de crecimiento interanual de internet, 2009-2010



Nota: Audiencia total de internet: de 15 años o más, en casa y en el trabajo. No incluye ordenadores públicos (como los de cibercafés) y acceso a internet móvil

Suscripciones a telefonía móvil de prepago y de contrato por cada 100 habitantes, por región



Fuente: comScore; Banco Mundial; análisis del CFC.

Los innovadores que no pertenecen al sector bancario están creando una incipiente alteración del mercado mediante ofertas basadas en la tecnología que se dirigen a necesidades específicas.

- Los competidores no bancarios emergentes tendrán tres características clave en común:
 1. Productos que atienden a los consumidores allí donde estén geográficamente y de forma económica;
 2. Acceso instantáneo a casi todos los servicios que ofrecen los bancos; y
 3. Asesoramiento y análisis basados en medios sociales.

FUERZA TRANSFORMADORA N.º 4: NUEVAS AMENAZAS COMPETITIVAS

Innovadores financieros no bancarios

Servicio bancario	Ofertas innovadoras	Proveedores del servicio
Crédito	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Centros <i>online</i> que consolidan ofertas de refinanciación ✓ Aprobación instantánea de créditos de corto plazo ✓ Sitios que reúnen tipos de interés de distintas entidades y crean competencia nacional 	Money Aisle Kabbage Credit Sesame
Ahorro de corto y largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuentas de ahorro de alta remuneración basadas en internet ✓ Bases de datos de intereses de depósitos de plazo fijo que crean competencia nacional ✓ Plataformas de asignación de activos para simplificar el proceso de inversión y la aplicación de comisiones fijas en lugar de comisiones de corretaje 	Optirate Betterment Plantly
Gestión de efectivo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Herramientas de creación de presupuestos basadas en los datos de los usuarios en tiempo real ✓ Herramientas para gestionar y racionalizar la deuda personal ✓ Numerosas herramientas de creación de presupuestos y consolidación de datos 	BillShrink DebtGoal Mint
Gestión de relaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Foros dedicados a compartir experiencias de servicio de atención al cliente, análisis de productos, creación de presupuestos y asesoramiento sobre inversiones ✓ Tecnología de gestión predictiva de efectivo que monitoriza las cuentas ✓ Cuentas de ahorro basadas en objetivos promovidas a través de redes sociales 	WikiInvest Bank Simple Matchfund



Consecuencia Competitiva

Los innovadores con un modelo de negocio estrictamente financiero que introducen alteraciones mediante la oferta de servicios especializados crean competencia adicional en cualquier mercado bancario.

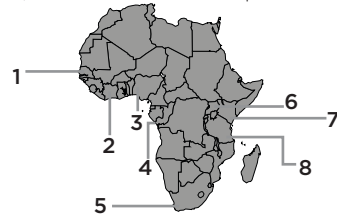


En los mercados emergentes, la tecnología móvil está cambiando rápidamente los conceptos tradicionales de distribución y acceso financieros.

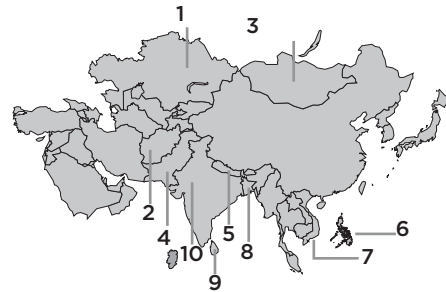
- Gracias a la amplia difusión de la telefonía móvil en la actualidad, el giro de remesas en prepago, los pagos y las cuentas de ahorro se han convertido en las modalidades más extendidas de acceso financiero en los países en desarrollo.

AUGE DEL ACCESO NO TRADICIONAL

Orange ha puesto en marcha servicios bancarios en Costa de Marfil, Senegal y Egipto; en Jordania está en proceso



El operador móvil Zain ha lanzado servicios de banca móvil como Zap Money en Kenia, Tanzania, Uganda, y Madagascar.



- Senegal:** El operador móvil VeriFone y dos empresas de enrutamiento de transacciones suministran dinero móvil
- Ghana:** El servicio de dinero móvil con pago mediante mensajes de texto de Zain está en fase de prueba piloto
- Nigeria:** Moneybox Africa ha introducido el dinero móvil
- República Democrática del Congo:** Nuevo servicio móvil de Celnet

- Rusia:** El operador Beeline y el banco Tavrichesky han implantado una plataforma de banca móvil
- Afganistán:** Roshan ha lanzado el servicio móvil M-Paisa
- Mongolia:** El banco XAC va a lanzar un servicio de banca móvil para ofrecer banca rural
- Pakistán:** Telenor y el banco Tameer van a implementar servicios bancarios basados en punto de venta y telefonía móvil
- Nepal:** El Banco de Katmandú está analizando soluciones de banca sin sucursales
- Philippines:** Dos de los principales operadores móviles están analizando modelos de dinero móvil

- México:** Se están implementado plataformas de banca móvil, con minisucursales o sin sucursales, junto con la regulación correspondiente
- Colombia:** Los bancos líderes están implantando redes de agentes basadas en puntos de ventas, con una atención especial puesta obligatoriamente en las zonas con déficit de servicio
- Perú:** Los bancos líderes están desplegando redes de agentes basadas en puntos de ventas

- Sudáfrica:** Entidades bancarias, proveedores de servicios móviles y proveedores independientes han iniciado varios proyectos de banca móvil
- Uganda:** El operador MTN está en fase de pruebas de dinero móvil
- Kenya:** Safaricom ofrece de forma exitosa el servicio M-PESA (dinero móvil)
- Tanzania:** Vodacom ha introducido el servicio M-PESA; Zantel ha introducido el servicio Z-PESA

- Vietnam, Camboya:** ANZ WING está poniendo en marcha servicios de banca móvil
- Bangladés:** Grameen Phone y dos entidades bancarias han propuesto la implantación de servicios de banca móvil que están pendientes de ser regulados
- Sri Lanka:** Dialog y el banco NDB han puesto en marcha un servicio de banca móvil
- India:** ICICI y Vodafone están colaborando en la creación de cuentas de ahorro y de prepago de móvil

- Bolivia:** Experimentos con banca sin sucursales
- Chile:** Se están extendiendo redes de agentes basadas en puntos de ventas, con una atención especial en las cuentas básicas
- Brasil:** Las redes de agentes basadas en puntos de ventas están ampliamente extendidas

HOJA DE RUTA

Fuerzas transformadoras

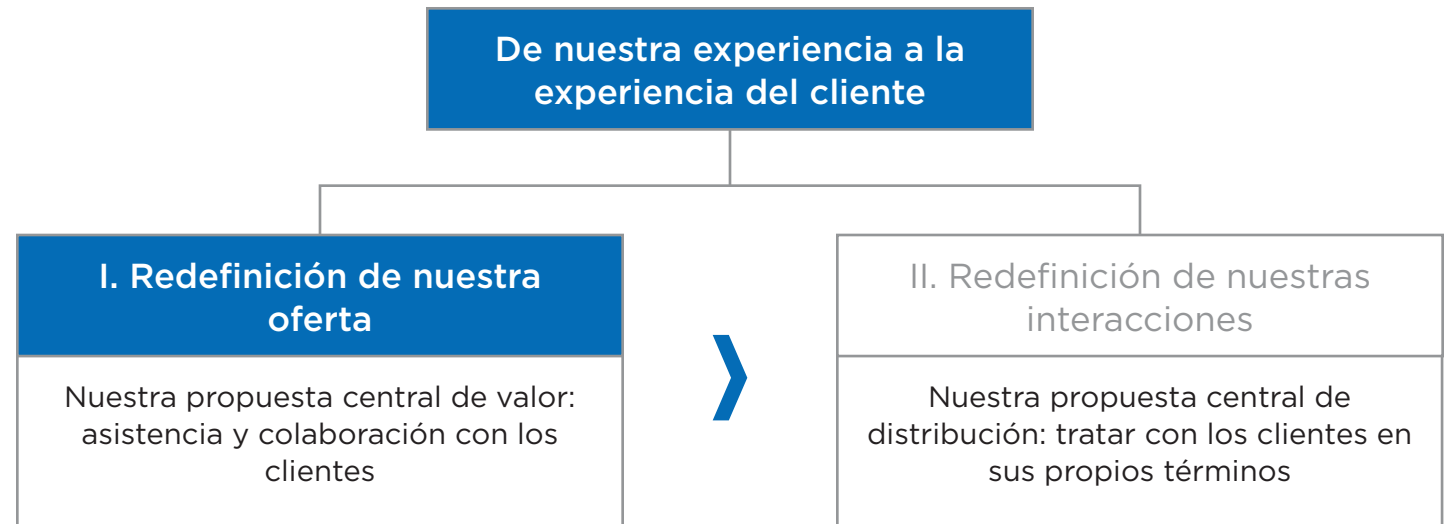


El cambio es la única opción

A medida que las entidades responden a las fuerzas de cambio, emergen como centros de atención dos áreas principales.

- En primer lugar, las entidades con visión de futuro redefinirán su propuesta central de valor alrededor de la necesidad de ofrecer asistencia y colaboración a los clientes para ayudarles a gestionar mejor su propia situación financiera y a alcanzar sus objetivos personales.
- Este acercamiento centrado en el “reequilibrio financiero” del cliente ayudará a dar respuesta a la crisis de confianza de los clientes, así como a la amenaza que plantean los competidores nuevos.
- En segundo lugar, los bancos redefinirán su propuesta de distribución, mediante estrategias de canales que ofrezcan interacciones valiosas y relevantes para el cliente.

DOS ÁREAS PRINCIPALES PARA OPTIMIZAR LA CONEXIÓN CON EL CLIENTE





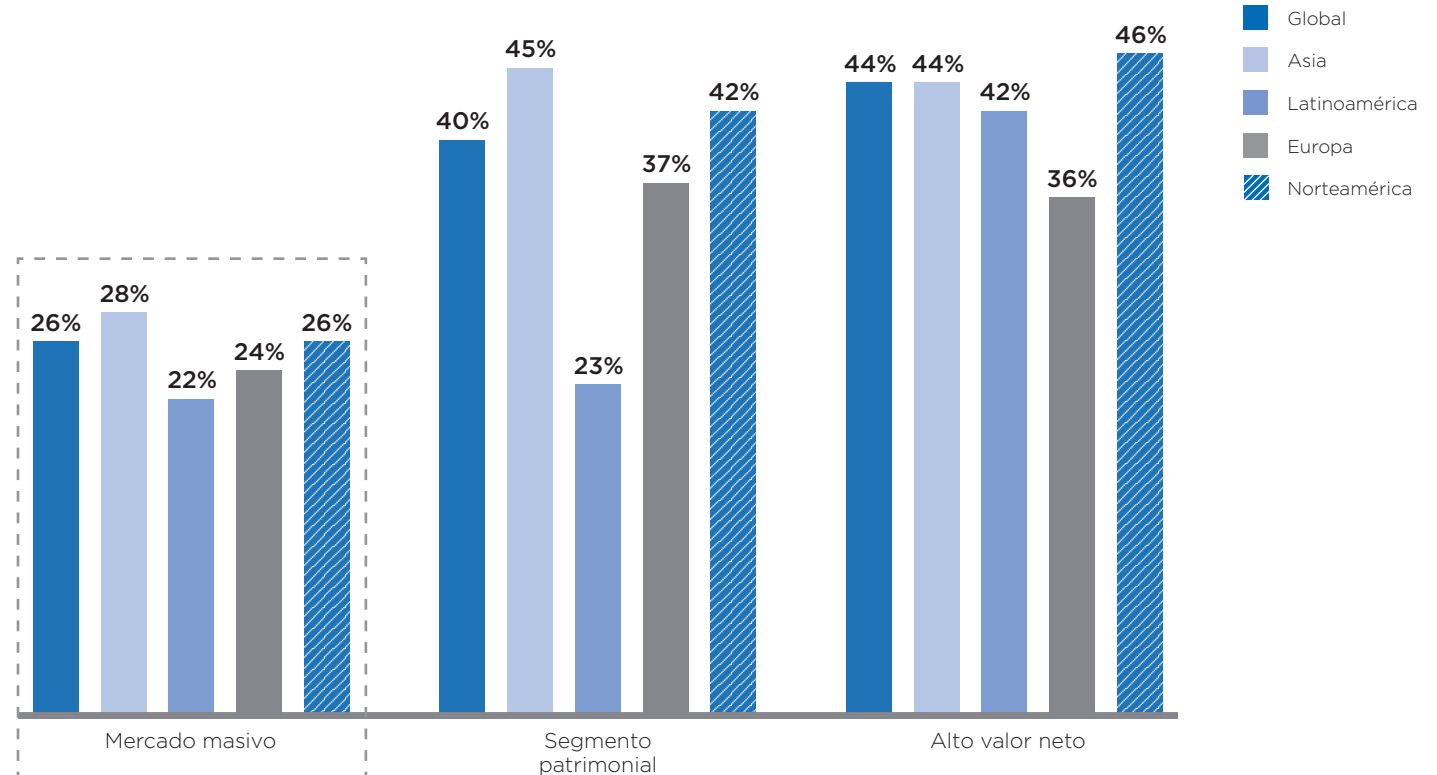
En el nivel global, los clientes del mercado masivo están mucho menos implicados en la gestión de sus finanzas (que constituye uno de los principales indicadores de compras de productos) que los de otros segmentos de renta.

- En los países emergentes, esta tendencia es atribuible a la falta de educación financiera y de acceso a los servicios financieros.
- En las economías desarrolladas, la falta de implicación en la gestión de las finanzas puede atribuirse a la actual falta de confianza económica y la desvinculación de los servicios financieros.
- En todas las regiones, un incremento de la implicación del mercado masivo representa una destacada oportunidad de ingresos.

NIVEL DE IMPLICACIÓN BAJO ENTRE LOS MERCADOS MASIVOS

Gestión de las finanzas

Porcentaje de consumidores de 18 años o más que tienen un presupuesto formal, un plan financiero a largo plazo, o una relación con un asesor financiero, por nivel de renta y región, primer trimestre de 2011



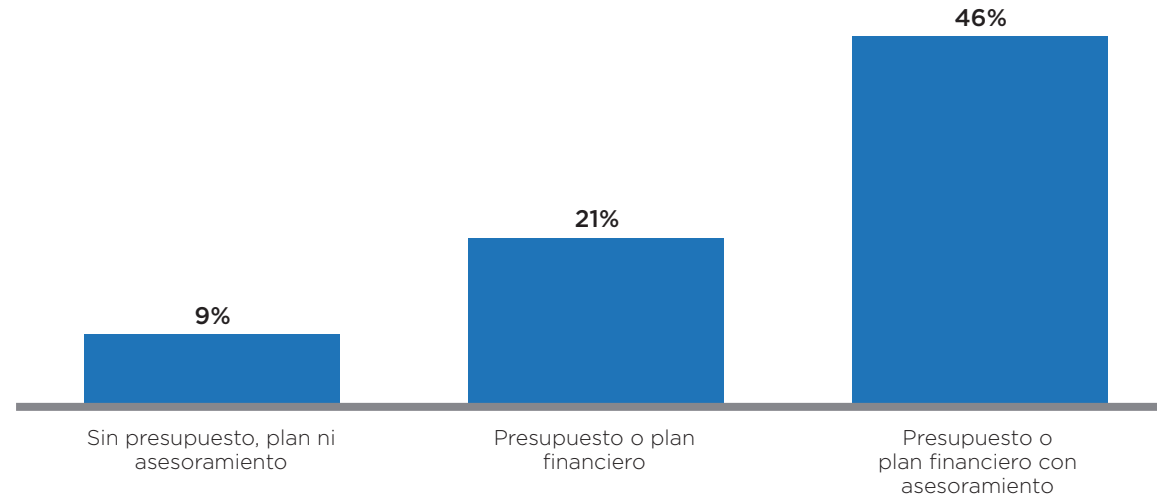
La implicación financiera es un indicador clave de la satisfacción y la compra de productos.

- Los consumidores que gestionan sus finanzas de modo más activo indican estar más satisfechos con sus productos financieros, lo que no es sorprendente, teniendo en cuenta que se ajustan mejor a sus necesidades financieras.
- Los consumidores que gestionan sus finanzas de forma más activa también son más proclives a adquirir productos financieros.

LA GESTIÓN FINANCIERA INCREMENTA LA SATISFACCIÓN Y ADQUISICIÓN DE PRODUCTOS

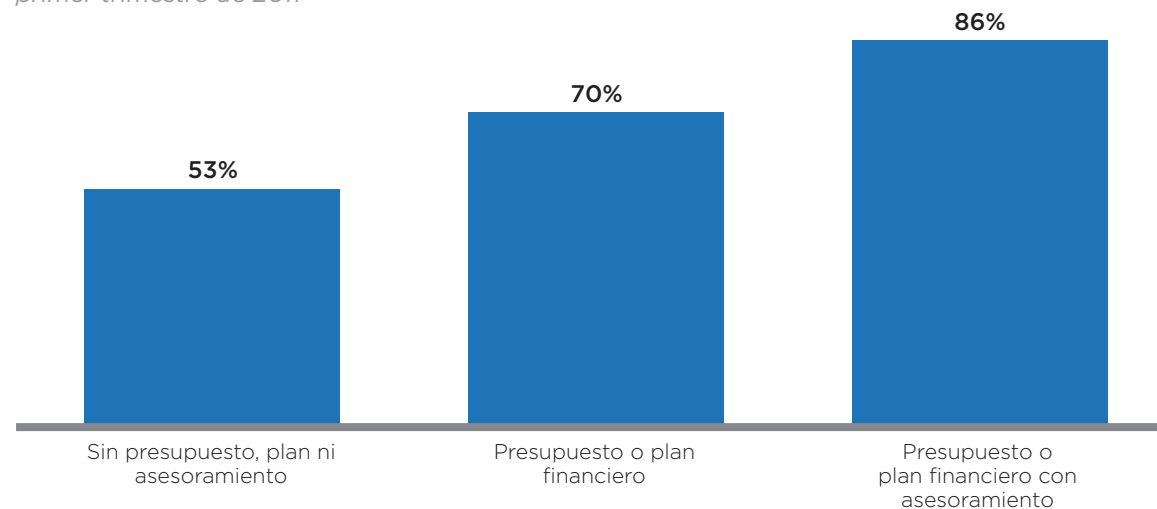
Satisfacción con los productos en función de la gestión financiera

Porcentaje neto de consumidores de 18 años o más que están satisfechos con sus productos financieros, primer trimestre de 2011



Adquisición de productos en función de la gestión financiera

Porcentaje neto de consumidores de 18 años o más que han adquirido algún tipo de producto en el último año, primer trimestre de 2011



Fuente: CEB Financial Services Practice, Financial Pulse of the Global Consumer, primer trimestre de 2011.

A través de su campaña multicanal, ANZ New Zealand incita a sus clientes a sacar partido de tres formas de asistencia.

- Ofrece un sitio web del banco que ofrece recursos de gestión financiera, una alianza con una empresa especializada en la creación de presupuestos, y asistencia del personal de la sucursal y del centro de atención telefónica.
- El personal de la sucursal remite a los clientes al servicio de elaboración de presupuestos cuando necesitan una asistencia detallada e imparcial sobre esta cuestión.

UN SOCIO EN LA GESTIÓN FINANCIERA, NO UN GESTOR DE COBROS

Campaña multicanal, ANZ New Zealand

Canales	Campaña
Sitio web de apuros financieros	Sitio web del banco especializado que se centra en la gestión de presupuestos, deudas y recibos. Dirige a los clientes a la sucursal, al centro de atención telefónica y a un sitio web de terceros de gestión de presupuestos
Correo de marketing directo	Envío de marketing directo a todos los clientes en el que se reseña un ejemplo de una familia con problemas financieros. Le anima al cliente a llamar al servicio especializado en presupuestos y gestión financiera.
Correo electrónico	El boletín periódico de productos menciona el sitio web de apuros financieros
Internet	Los banners publicitarios de la página de inicio promocionan el sitio web de apuros financieros para clientes con dificultades
Centro de atención telefónica	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los mensajes del tiempo en espera hablan del sitio web de apuros financieros ▪ Llamadas proactivas a los clientes en situación de riesgo invitándoles a acudir a la sucursal

Materiales de marketing directo, ANZ New Zealand

<p>“Sabía que las cosas se iban a poner difíciles cuando me quedé sin trabajo...”</p>	<p>Estamos aquí para ayudarle en caso de que lo necesite</p>	<p>JBS¹ Jones Budgeting Services</p> <p>Llámenos si tiene dificultades. 888.555.1234</p>  <p>New Zealand</p>
<p>“...llamar a Jones Budgeting Services me ayudó a recuperarme.”</p>		

Del Council ON FINANCIAL COMPETITION* del Financial SERVICES PRACTICE
www.cfc.executiveboard.com

¹ Seudónimo.

Fuente: ANZ New Zealand.

El BBVA ha formado una comunidad creíble, auténtica y duradera alrededor de su área de conocimientos principal: la gestión financiera personal (GFP).

- El BBVA convierte de forma premeditada la gestión financiera en una experiencia “social”. Para ello, hace posible que los usuarios:
 - Soliciten consejo y asistencia a otros usuarios;
 - Aprovechen la “sabiduría del grupo” a través de diversas herramientas basadas en predicciones.
 - Establezcan comparaciones de estándares de referencia de gasto anónimos entre un grupo de iguales predefinido.

CASO EN CUESTIÓN: GFP SOCIAL DEL BBVA

Creación de una comunidad alrededor de la GFP (“Actibva”), BBVA



“Sabiduría del grupo”—Plantéale al grupo una pregunta relacionada con la GFP.

“Chat entre iguales”—Realiza un seguimiento directamente a través de un chat.

Estándar de referencia anónimo de gasto de los consumidores



“Estándar de referencia de gasto de iguales”—Basado en los datos de la GFP que todos los usuarios nuevos deben introducir para registrarse. El BBVA permite a los miembros realizar comparaciones con el estándar de referencia de gasto de forma anónima.

Del Council ON FINANCIAL COMPETITION* del Financial SERVICES PRACTICE www.cfc.executiveboard.com

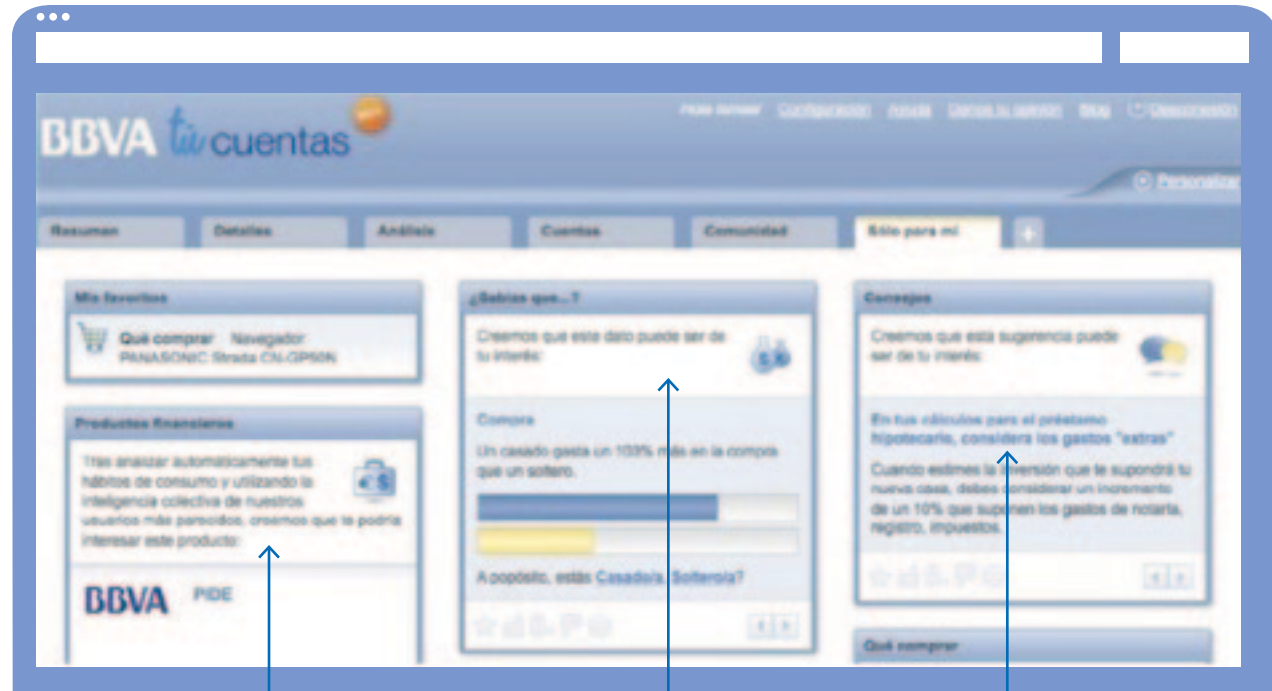
© 2011 The Corporate Executive Board Company. Reservados todos los derechos. CFCR0695011SYN

Posteriormente, el BBVA vincula todos los datos resultantes a los sistemas de CRM y a los almacenes de datos para potenciar que las recomendaciones de productos y el asesoramiento estén mejor ajustados.

- Aunque los miembros pueden elegir fácilmente no participar, el BBVA aprovecha la gran cantidad de datos sociales para ofrecer diversas sugerencias de un modo similar a “Amazon” en función de:
 - La configuración de las preferencias del cliente;
 - Los objetivos financieros indicados;
 - Los patrones de gasto y ahorro mostrados;
 - Las visitas a la comunidad
- Con ello, el BBVA emplea los datos sociales para desarrollar relaciones más intensas y duraderas con los clientes.

CASO EN CUESTIÓN: GFP SOCIAL DE BBVA (CONTINUACIÓN)

Recomendaciones personalizadas, BBVA



“Recomendaciones de productos”— Sugerencias de productos basadas en los objetivos indicados por el usuario y el historial de la cuenta para ayudarle a alcanzar los objetivos de ahorro.

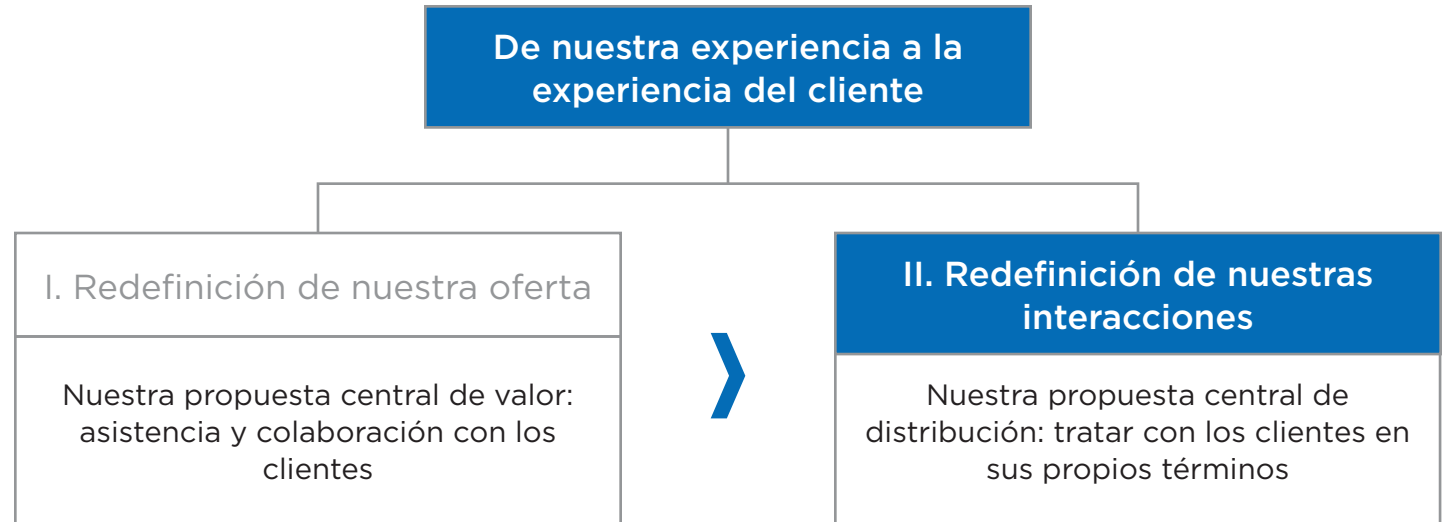
“Sabía que”— Información de interés basada en el análisis de los patrones de ahorro y gasto.

“Consejos financieros”— Consejos de gestión financiera personalizados basados en los hábitos de gasto del consumidor.

Una segunda área principal para volver a motivar e involucrar a los clientes implica replantearse la forma en la que interactuamos con ellos.

- Los bancos redefinirán su propuesta de distribución, mediante estrategias de canales que ofrezcan interacciones valiosas y relevantes para el cliente, asegurándose de tratar con éste de acuerdo con sus propios términos.

DOS ÁREAS PRINCIPALES PARA OPTIMIZAR LA CONEXIÓN CON EL CLIENTE



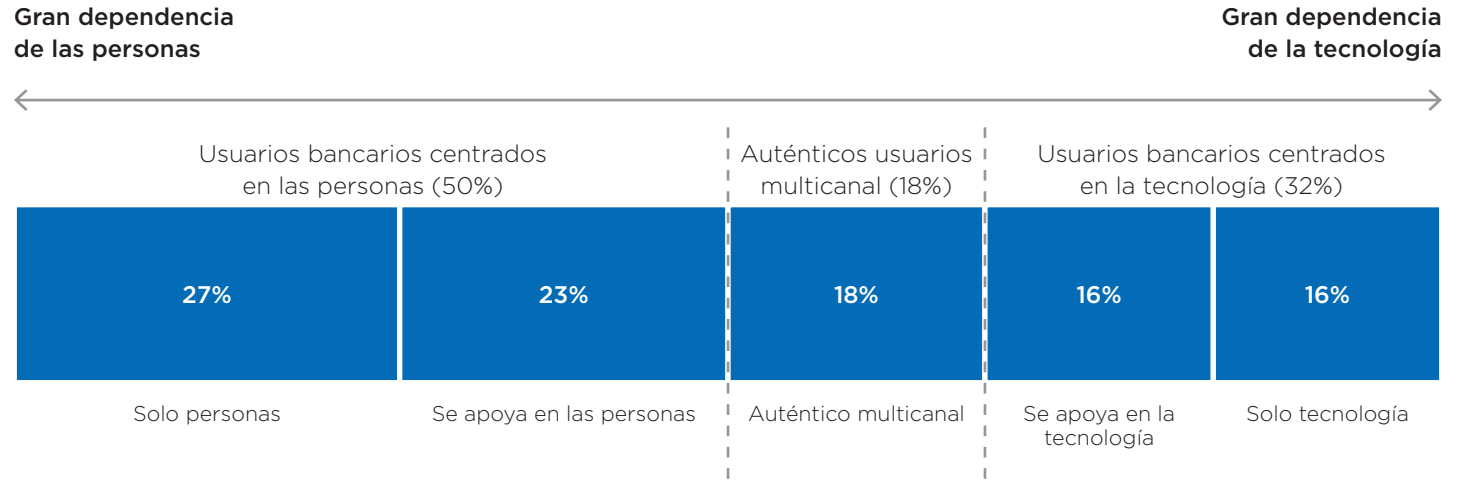
En la actualidad, muy pocos clientes son realmente usuarios multicanal.

- La mayoría de los usuarios emplean fundamentalmente un solo tipo de canal.
- Si bien la mayoría de los usuarios se centra en el trato personal, casi un tercio se apoya en el uso online o móvil.
- Además, dentro de cada tipo de usuario surge un perfil dominante con un canal preferido para una tarea determinada.
- En realidad, los clientes parecen haber desarrollado sus propias “estrategias” personales de canal.

LOS CLIENTES HAN CREADO SUS PROPIAS “ESTRATEGIAS” DE CANAL

Tipología de Canales

Porcentaje de clientes bancarios en cada categoría



Definición de los grupos

- Solo personas**—Usa la sucursal o una conversación telefónica para todas las actividades
- Se apoya en las personas**—Usa la sucursal o una conversación telefónica para tres actividades
- Auténtico multicanal**—Un equilibrio ajustado entre los canales personales y tecnológicos
- Se apoya en la tecnología**—Canal online o móvil para tres actividades
- Solo Tecnología**—Canal online o móvil para todas las actividades

Perfil Dominante

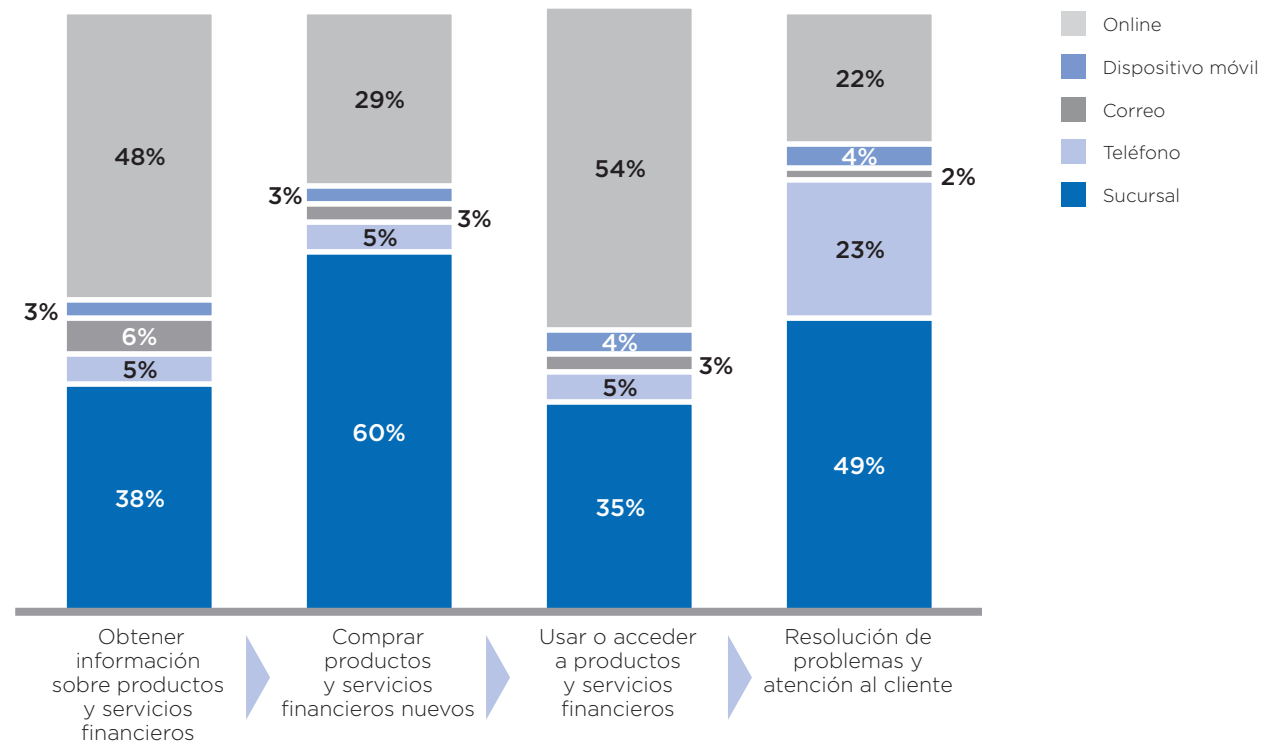
- Usa la sucursal para todo
- Usa el canal online para las transacciones rutinarias y la sucursal o una conversación telefónica para todas las demás tareas
- Usa la sucursal para la compra de productos y la resolución de problemas y el canal online para el aprendizaje de los productos y las transacciones rutinarias
- Usa el canal online en general, y los canales centrados en las personas para la resolución de problemas
- Generalmente, usa el canal online para todas las tareas

Si bien las “estrategias” de canal de los clientes están relacionadas con la calidad del canal, también se ven influenciadas por preferencias claras por ciertos canales para la realización de determinadas tareas.

- La mayoría de clientes prefiere los canales electrónicos para el aprendizaje y el acceso y uso de los productos, mientras que opta por la sucursal para resolver problemas, obtener asistencia, y realizar compras.
- Las entidades optimizarán el potencial de ventas online o por móvil, a la vez que optimizan la sucursal para las oportunidades más deseables y para interacciones complejas.
- A media que más clientes se conviertan en usuarios realmente multicanal, los bancos dirigirán y optimizarán los distintos flujos de actividad a través de los canales, realizando por fin la visión de la integración multicanal.

EL CANAL ADECUADO PARA LA TAREA EN CUESTIÓN

Preferencia de canales por actividades del ciclo de vida del producto
 Porcentaje de clientes bancarios



Del Council ON FINANCIAL COMPETITION* del Financial SERVICES PRACTICE
 www.cfc.executiveboard.com

© 2011 The Corporate Executive Board Company. Reservados todos los derechos. CFCR0695011SYN

n = 3,953.

Mediante la personalización de un entorno online, las entidades bancarias pueden crear razones para visitar la sucursal e incrementar su visibilidad local.

- Google calcula que al menos un 20% de la actividad online se centra en el entorno local, pero las entidades bancarias aún no han sacado provecho de ello.
- Las tecnologías de la telefonía móvil y las redes sociales resultan ideales para incrementar la visibilidad de la sucursal, fortalecer los lazos con la comunidad y promover el tráfico en la sucursal.
- Algunos bancos ya usan técnicas y herramientas de las redes sociales para resaltar su presencia local e incluso para fomentar conexiones con el personal de la sucursal.

FORMAR EL BARRIO ONLINE

Ejemplos representativos de estrategias electrónicas específicas locales

Umpqua Bank

Las páginas de Facebook específicas de cada sucursal de Umpqua están dirigidas al marketing segmentado y relaciones con la comunidad.

Yorkshire Building Society

El sitio web personalizado de la sucursal de Whitby de Yorkshire Building Society conecta a los clientes con el personal real de la sucursal.

Click on a team member for their full biography

See more staff  

Si se emplea tecnología de acceso remoto para centralizar las competencias especializadas, los conjuntos de habilidades más valiosos pueden dar servicio a toda la red.

- Los expertos en servicios financieros son caros y escasos, y puede resultar difícil prever la demanda de sus servicios.
- Las nuevas tecnologías para conectar con los clientes son cada vez más sofisticadas.
- El amplio uso de videoconferencias en los ordenadores personales hace posible que muchos clientes se encuentren cómodos con las interacciones cara a cara remotas.
- Al diseñar sucursales de Japón centradas en la tecnología, Citi entiende que la mayoría de clientes prefieren las transacciones y servicios realizados por medio de la tecnología.

MAXIMIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ESPECIALIZADAS A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA DE ACCESO REMOTO

Agente bancario virtual de BBVA



Los expertos pueden llegar al cliente en cualquier sucursal para debatir productos financieros complejos como hipotecas e inversiones.

Una pantalla dividida muestra al experto en un lado y el documento en tiempo real en el otro.

Sucursales de autoservicio de Citi Japan



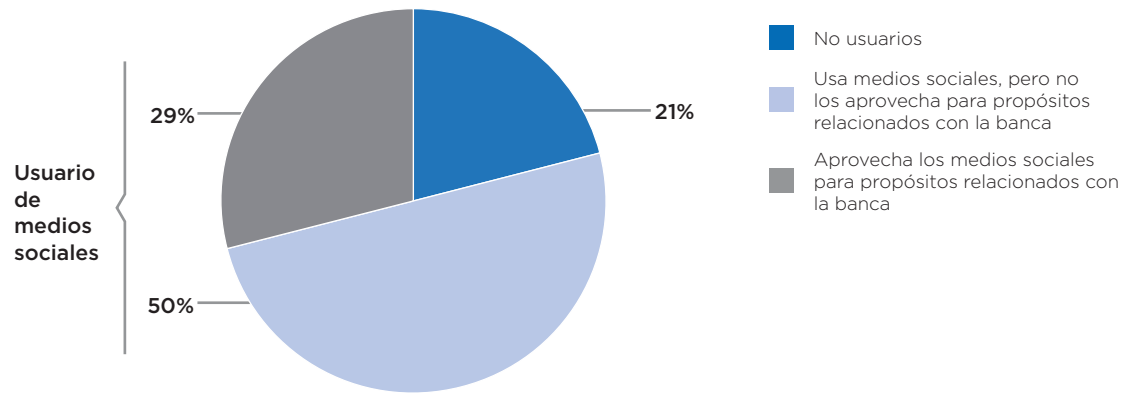
En Citi Japan, los clientes pueden elegir entre el asesoramiento fundamentalmente automatizado y el servicio en persona.

Más de la cuarta parte (29%) de los clientes de productos bancarios aprovechan las redes sociales para propósitos relacionados con la banca.

- De media, un 29% participa en al menos una actividad con su banco o sus iguales.

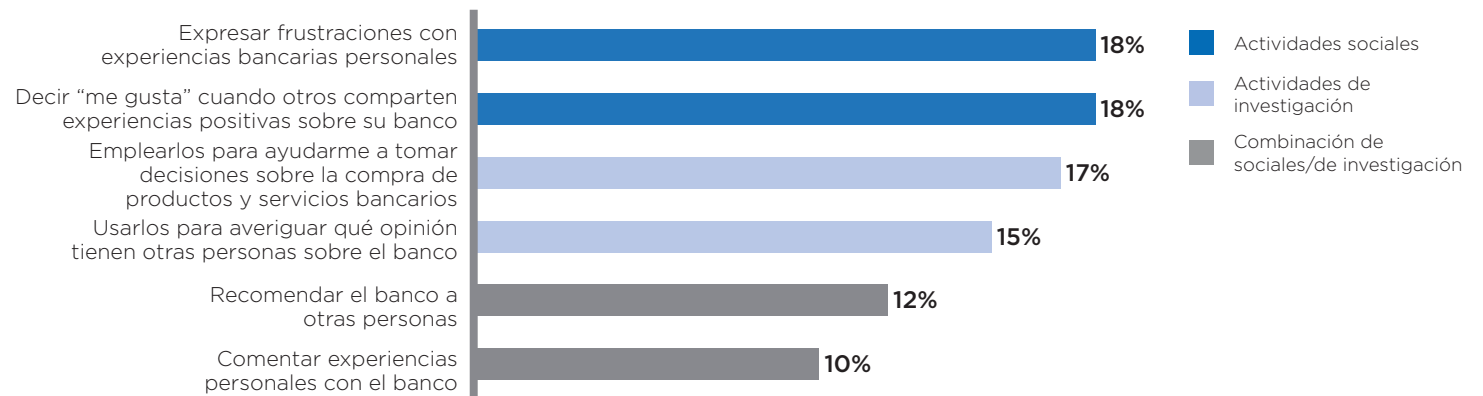
ACTIVIDAD EN LAS REDES SOCIALES RELACIONADA CON LA BANCA

Aprovechamiento de los medios sociales para propósitos relacionados con la banca
 Porcentaje de clientes de productos bancarios



Actividades relacionadas con la banca a través de medios sociales

¿Cuál de las afirmaciones siguientes describe mejor la forma en la que emplea los medios sociales como cliente bancario?



n = 2,863.

Los consumidores que usan las redes sociales para propósitos relacionados con la banca tienden a ser más “militantes” en su conducta.

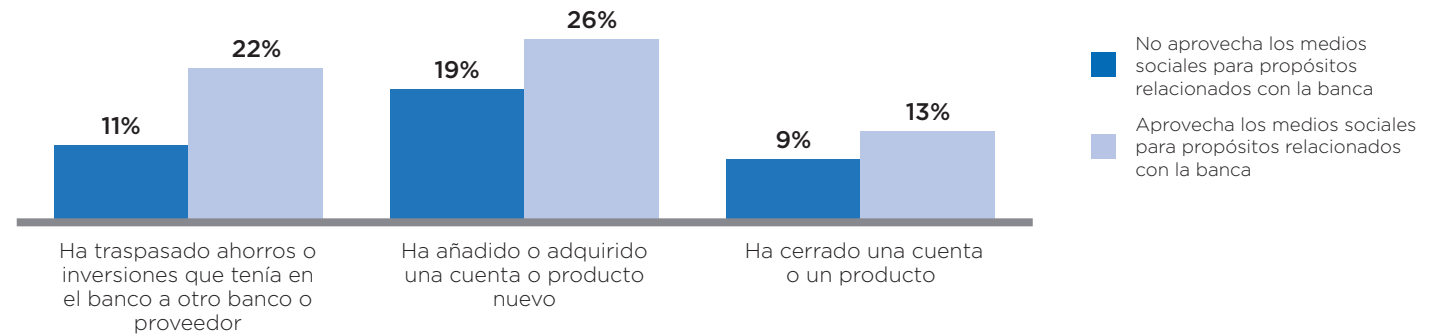
- De media, es un 9% más probable que hayan cambiado recientemente las relaciones o servicios bancarios o lo hagan en el futuro que aquellos que no aprovechan los medios sociales para propósitos relacionados con la banca.

LOS MEDIOS SOCIALES REMODELAN LAS RELACIONES Y LOS COMPORTAMIENTOS

¿Cuál de las afirmaciones siguientes es cierta sobre su trato con el banco en los últimos 6 a 12 meses? Seleccione todas las que correspondan.

Cambios recientes con el banco

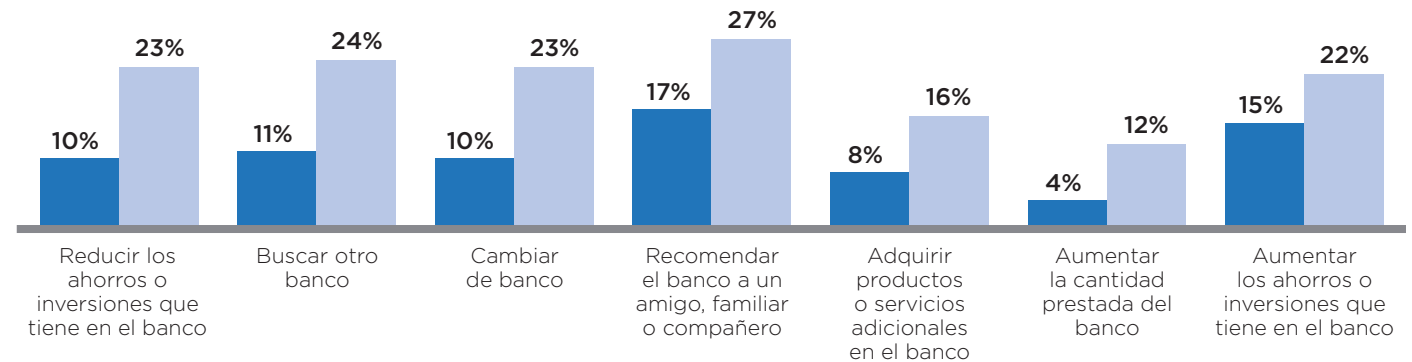
Porcentaje de clientes de productos bancarios



¿Qué probabilidad hay de que realice cualquiera de las acciones siguientes en los próximos 6 a 12 meses?

Cambios previstos con el banco

Porcentaje de clientes de productos bancarios



n = 2,863.

En lugar de usar los medios sociales como un boca a boca corporativo para realizar “más de lo mismo” en marketing, Bancolombia ha iniciado una campaña más creativa y participativa alrededor de los sueños de los consumidores relacionados con el crédito.

- Se pidió a los clientes que compartieran lo que harían si pudieran acceder a más crédito; ¿cuál era la actividad de sus sueños?
- Con ello, Bancolombia incentivó una auténtica participación social, al tiempo que obtuvo información sobre las grandes aspiraciones de sus clientes.

ESTABLECIMIENTO DE CONEXIONES

Página de Facebook de crédito de Bancolombia

The screenshot shows the Facebook page for 'Bancolombia Créditos'. The page layout includes a blue header with the Facebook logo and a search bar. The main content area features a large image with the text 'LO QUE ES IMPORTANTE PARA TI, PARA NOSOTROS TAMBIÉN LO ES' and a video player showing a woman helping a child. Below the video are two buttons labeled 'VIDEO 1' and 'VIDEO 2'. At the bottom, there is a yellow button that says 'COMUNICATE AQUÍ CON UN ASESOR SIN COSTO'. The left sidebar contains the Bancolombia logo and a promotional message: 'AYUDAR A COLOMBIA NO TE CUESTA. POR CADA 10.000 PESOS EN COMPRAS CON TUS TARJETAS BANCOLOMBIA, DONAREMOS 10 PESOS PARA LOS DAMNIFICADOS DEL INVIERNO.'

En la misma página se facilita el contacto directo con el banco.



La estrategia actual de la banca de consumo se basa en un comportamiento del cliente y un entorno competitivo previsible, y en una serie de supuestos y planteamientos aparentemente incuestionables.

- Pero, ¿qué pasa si estas constantes cambian?
- El Council considera que los ganadores serán aquellos que estén dispuestos a poner en cuestión los supuestos establecidos en los que se sustentan sus modelos de negocio.

“¿Y SI...?” A CINCO AÑOS VISTA

Escenarios representativos de puesta en cuestión de los supuestos

Ejemplo

¿Y si...

...convertirse en un elemento fijo de las redes de información de los clientes constituye un generador de ingresos más poderoso que la cuota de la cartera?

...centrarse en promover el equilibrio financiero del cliente desplaza al enfoque centrado en el empuje de ventas?

...la fidelidad del cliente es con las redes (sociales y de información), y no con los bancos?

...el papel principal de la sucursal pasa a ser proporcionar asistencia al resto de canales?

...los clientes se convierten en la fuente principal de asesoramiento financiero entre ellos mismos?



WHAT THE BEST COMPANIES DO

FINANCIAL SERVICES PRACTICE
COUNCIL ON FINANCIAL COMPETITION®