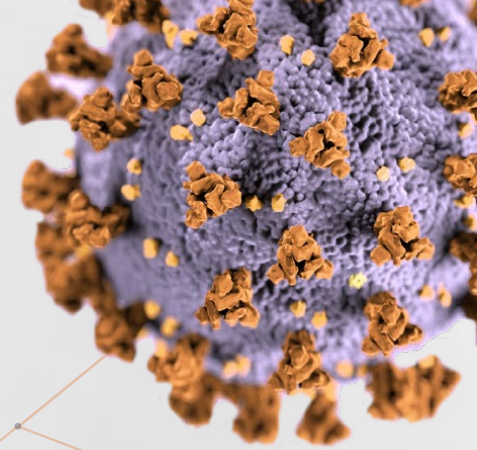


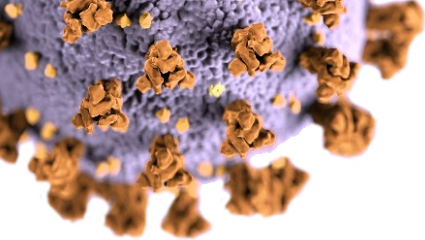


10

LECCIONES DEL COVID-19

que transformarán la banca





[Covid-19] Banca y clientes: de mirarse el uno al otro a mirar juntos en la misma dirección



"La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero la gente nunca olvidará como los hiciste sentir"



Maya Angelou, escritora, poeta, cantante y activista por los derechos civiles estadounidense (1928-2014)

La edición 2020 del Latinia Intelligentia es anormal, tan anormal como estas semanas que nos han tocado vivir, tan anormal como desconocida será mañana la industria financiera y el cliente que vive en el centro de esa biosfera. Como se puede deducir por el título, tempestivo, íntimamente asociado a unos hechos que han sacudido la normalidad con la que cada uno viviese su tiempo, este informe versará sobre el Covid-19. Hemos tratado de recopilar datos y reflexiones sobre algunas lecciones que nos deja el virus, mientras esperamos que escampe, desaparezca, o decida acampar en otro planeta, tan lejos como no alcance el más potente de los telescopios.

Circuló estos días, no exento de humor, un tweet, convertido en meme (que, como muchos, solo los que vivimos y operamos en este ecosistema entendemos) sobre cuál era el factor más determinante en el proceso de Transformación Digital de su banco. Las opciones, tres, eran 1) el CEO, 2) el CIO, y 3) ...el Covid-19. No pudimos dejar de asentir mientras dibujábamos media sonrisa, sintiéndonos también algo responsables por lo verdadera y contundente de la evidencia. **El virus puede acabar haciendo más por ese proceso de transformación digital que el tiempo que llevamos todos cavilando sobre cómo debe ser la banca del mañana.**

Cambiarán las prioridades del consumidor, del cliente, y si estas cambian, parece sensato que también lo hagan las del banco; si el cliente se encierra, física y emocionalmente, el banco debe abrirse, debe esforzarse en (re)conectar con el cliente. **La banca debe cambiar su discurso, sus mensajes:** de comunicaciones aspiracionales ("vive esta casa", "conduce este coche", "...yo lo puedo hacer posible, aplica"), a comunicaciones reales, que mitiguen el creciente estrés del cliente, ofreciéndole retrasar los plazos de sus pagos o diferir sus obligaciones financieras. **De lo que diga o haga el banco hoy dependerá lo que sea el banco mañana.**

Es obvio que la pandemia está acelerando la transformación digital a marchas forzadas, donde hoy no hay hueco para nada que no sean comunicaciones mediante canales digitales, pero sobre esa realidad, la banca debe darle el toque humano, el toque humano digital, de cercanía en la distancia...en el nuevo coliseo virtual, donde se celebrarán los juegos financieros del mañana. **Si cambian los valores del cliente, también deben cambiar las comunicaciones del banco.**

Tiempos extraordinarios demandan acciones extraordinarias.



1. ¿Por qué cierran sus tiendas los bancos?

El irremediable y continuado goteo de cierre de sucursales ha vivido con la pandemia otro capítulo no menos significativo, y nos obliga a pensar en si la banca tiene sentido sin presencia física. El neobanco alemán N26 auguró durante la pandemia que hasta el 70% de las oficinas cerrarán en menos de 10 años, lo cual dejará grandes territorios desabastecidos de una interacción física banco-cliente. Para estos *challengers*, las medidas de confinamiento pueden ayudarles a captar nuevos clientes gracias a la agilidad de sus enrolamientos, 100% digitales, pero la menor actividad económica puede suponerles por otro lado una merma en sus valoraciones y cifras de negocio.

Otras voces sugieren que, dentro de la lógica de esa paulatina desaparición, acelerada por el virus, resulta imposible entender la banca sin sucursales. El motivo no es otro que **esas cuatro paredes recogen en el imaginario colectivo la esencia de lo que significa un banco: un gran almacén de confianza**. Sin ésta y un marco legal que lo soporte y garantice no existe transacción de valor o valor sin transacción. La confianza, apuntan los psicólogos, se cementa en lo físico, en lo tangible, en la puerta que atravesamos, la mano que estrechamos, o las palabras que cruzamos (una sonrisa los más afortunados) con la persona que nos atiende detrás de un mostrador.

¿Quita eso velocidad a la digitalización de la industria? **¿Tiene sentido mantener, aunque sea de cara a la galería, ambos formatos?** Seguramente ese es el debate, si la digitalización pasa por no dejar sucursal en pie: desde luego, cualquier neobanco que haya decidido lanzarse al negocio financiero en la última década lo ha hecho sin oficinas físicas, si bien es cierto que algunos tuvieron que ponerlas a posteriori para generar confianza ante las dudas de sus nuevos clientes (“¿dónde está mi banco?”).

Quizás la respuesta a esta crisis esté finalmente en esas sucursales que parecían Starbucks y que nunca nos acabamos de creer, donde nos dijeron que podíamos tomarnos un café con nuestro gestor. Quizás se nos fue la mano con el azúcar, pero quizás ver alguna de éstas de vez en cuando nos recuerde que todavía, o quizás por siempre jamás, que **este también es un negocio de personas...y paredes**.



2. Seniors, bienvenidos a bordo

La pandemia también ha llevado aparejada la **suma de un nuevo target a la fiesta de la digitalización** con el cual apenas se contaba: los más seniors, **el público objetivo por encima de los 70 u 80 años**, donde apenas uno de cada cinco clientes es usuario de la banca online. Ese público, cuya relación digital con su banco se limitaba hasta la fecha a la consulta del saldo de su cuenta, y que alternaba esa rutina con el ejercicio de acercarse a ‘su’ oficina para saludar a ‘su’ gestor, más siguiendo un heredado hábito que por la necesidad de transaccionar con algo o alguien, ha hecho del logado en sus computadoras o Apps un nuevo ritual.

La soledad provocada por su confinamiento ha estimulado la adopción de los canales digitales de este público, incorporándoles a la cruzada de la digitalización bancaria y el comercio online. Y no solo digital. Bancos como Lloyds o Halifax en el Reino Unido han habilitado canales telefónicos dedicados a este segmento, o incluso a que se autoricen personas en su nombre para que retiren efectivo y se lo lleven a sus domicilios, mientras que el español Bankia les hace la compra y se la acerca a sus casas. Entre el 15 y 17% de los nuevos clientes de Santander o Banco Sabadell del mes de marzo fueron de edad avanzada, con un crecimiento del 70% respecto al mes anterior.

Parece claro en todo caso, como quien prueba la fruta prohibida del jardín del Edén, que **este segmento oro o 4.0, tras la pandemia, difícilmente olvidará la conveniencia y la experiencia de operar sus finanzas online**, al alcance de un clic, o un toque en su Smartphone.



3. El apego a sus finanzas o la nueva pirámide de Maslow

La pirámide de Maslow, es una teoría psicológica que defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (parte inferior de la pirámide), los seres humanos desarrollan deseos más elevados (parte superior de la pirámide). **Las finanzas han sido de siempre algo intrínseco a nuestras necesidades**, donde, una vez aplicadas estas a la Seguridad (2º piso), escalaban a cotas más altas como el Reconocimiento o la Autorrealización, caladeros de la aspiracionalidad que nos proporcionaban los recursos económicos, durante años, anzuelo de productos y servicios financieros.

Esta crisis, o como amanezca el mundo el día de mañana, **habrá contribuido a repriorizar algunos aspectos de nuestras vidas** que considerábamos imprescindibles, o a incorporar otros que nos parecerán a partir de ahora un básico en nuestras vidas. Uno de ellos es **la necesidad de estar informados en tiempo real sobre el estado de nuestras finanzas**. Aquella necesidad que antes podía resolverse con una consulta puntual en una App, cuando podían pasar días o generosos intervalos de tiempo entre consulta y consulta, donde éramos nosotros los que acudíamos a la fuente de información, ha visto alterada significativamente la cantidad y el sentido de ese flujo informativo.

Hoy esperamos que sea el banco el que nos informe, en tiempo real, sobre todo aquello relevante para nuestras finanzas, y las notificaciones y alertas sobre el estado de nuestras cuentas ha emergido como la principal funcionalidad de muchas de esas Apps. **El apego a nuestras finanzas se ha instalado en la base de la pirámide, ahora como necesidad fisiológica.**



4. El 'resurgir' de las Apps

Muy imaginable esta: debido a la pandemia y a las medidas de distanciamiento social y aislamiento, el uso de aplicaciones financieras en Europa creció solo la primera semana de confinamiento hasta en un 72%, según reveló la firma de consultoría deVere Group, o el mismo Banco Guayaquil de Ecuador ha anunciado que entre marzo de 2019 y marzo de 2020 el uso de su App ha crecido un 41%. **Como no podía ser otra, las Apps, convertidas hace tiempo en el principal canal de acceso a la banca, han visto reforzado ese liderazgo hasta convertirse “en el banco” para muchos de sus clientes**, para los cuales no existe otro interlocutor que la pantalla de su celular, u otra puerta de acceso al banco que los cm² del icono de la App en su dispositivo.

Esto convierte **la experiencia de cliente en algo más crítico que nunca**, y si, para algunos targets, como *millennials* o *centennials*, una buena App era motivo de socialización con su entorno, o una mala experiencia un motivo para abandonar su banco, esto alcanza ahora a la mayoría de los públicos, para quienes **la App supone el único canal de interacción con su entidad**. Esos públicos no

van a abandonar a su banco ‘de toda la vida’ por una App poco amigable, pero sí abrirán la puerta a darse de alta en algún neobanco si la experiencia no es satisfactoria, y esto, como sabemos, ya es la oportunidad que muchos esperaban al otro lado del puente, ávidos de mostrar su excelencia de servicio y foco en el cliente.



5. El Fracaso de lo social

¡Bancos, vayan donde se agolpen sus consumidores!, hemos sugerido a cada nueva edición de este informe, mientras los seguidores de bancos en Facebook o Twitter crecían entre un 15 y un 20% anual. Las redes sociales han protagonizado alguno de los capítulos más relevantes de este estudio, tanto por la avalancha de usuarios que se movían masivamente hacia estos nuevos caladeros para comunicarse con sus bancos como por los contenidos y la calidad de esa interacción con ellos, siendo este el mejor indicador del éxito de un canal, por evidenciar una voluntad de conversar, aquí con sus bancos. **Esta crisis (entendida como “momento de la verdad”) ha reiterado que el usuario, cliente o consumidor quiere utilizar el canal como amplificador de sus necesidades**, no solo actuales, sino también futuras.

Así, **el banco ha utilizado las redes sociales para anunciar nuevas medidas que contribuían a mitigar el estrés financiero del cliente** ante la inmediatez de los compromisos de pago de sus productos, pero no ha previsto que **el usuario, su cliente, efectivamente ha dado por bueno el canal...pero** ha sentido la frustración de que este no era operativo en lo bidireccional (como aplicación, no desde un punto de vista de anatomía de una comunicación) y visto como **el banco no había previsto la respuesta a tan acertado ofrecimiento**, pues no había un clic donde confirmar, solo un teléfono donde llamar. Consecuencia: los canales por los cuales el cliente respondía masivamente, y el banco atendía, **los centros de atención telefónica, amanecieron colapsados** de llamadas, imposibilitando esta tan bien encontrada necesidad, pero que ha acabado generando un importante chasco en su cliente. Hasta 3 de cada 4 comentarios en Facebook o Twitter han sido, durante marzo y abril, lamentos por no poder confirmar el ofrecimiento del banco de aplazar sus pagos.



7. El fraude del virus (o el virus del fraude)

Canales como la mensajería o las notificaciones, naturalmente conectadas a la lógica de negocio de una aplicación de créditos, hubiesen realizado magníficamente la labor de responder y agilizar la confirmación de ese servicio, pues años ha que esta tecnología se encuentra plenamente adoptada por la base de clientes de un banco en forma de alertas de servicio.



6. El 'renacer' del viejo e-mail

Que todos los canales digitales iban a ser las estrellas invitadas a esta crisis podía darse por descontado, pero no es menos cierto que se contaba más con unos que con otros. Es el caso del correo electrónico, denostado como el hermano pobre de la comunicación comercial y que se ha revelado como el perfecto vehículo relacional para la emisión y entrega de ciertos contenidos por parte del banco y/o su gestor, igualmente encerrado en sus hogares.

Con la comunicación convertida en parte esencial de esta crisis, **el e-mail ha renacido cual ave Fénix, a pesar de esa etiqueta de comunicación de la vieja escuela**, emergiendo como el mejor canal para fijar 'el tono' del banco, mientras que otros, por sus intrínsecas limitaciones (espacio, posibilidades visuales, inmediatez), no se podían permitir. Estos correos han sido debidamente articulados con las pertinentes llamadas a la acción para encaminar al cliente hacia otros canales más convenientes según el fin que éstos buscasen, actuando como árbol de contenidos para las distintas necesidades que estos tuviesen.

En la medida en que el tono y el mensaje ha ido evolucionando con el paso de los días, y **el cliente ha asumido el correo electrónico de su banco como una actualización necesaria para su operativa**, se ha instalado una cierta normalización del e-mail como canal oficial. Bancos como Capital One o BofA han visto índices de lectura que han alcanzado hasta el 50%, una cifra inverosímil para las habituales comunicaciones del banco, bien es cierto que en esta época de incertidumbre el asunto del correo fácilmente impulsaba al cliente a su lectura (medidas de alivio o emergencia, aplazamiento de pagos, nuevos horarios, o la simple mención al Covid-19, etc.). **Ha sido un canal perfecto para volver a empatizar con el cliente**, quien lo ha sabido ver.

Si las comunicaciones digitales han crecido exponencialmente, no lo han hecho menos las malas intenciones que viajaban con ellos. Así, **el fraude electrónico y los timos no han desaprovechado la ocasión para colarse en la fiesta de las comunicaciones**, y han hecho de los meses de febrero, marzo y abril, su agosto. Iniciaron su escalada a finales de enero -el mal siempre huele antes el miedo- y se dispararon a finales de marzo hasta en un 667%, según Barracuda Networks. **El miedo circuló esos días a la misma velocidad que la pandemia**, y la necesidad de devorar información ante el avance del virus convirtió a muchos en el blanco perfecto para inocularles el engaño. El miedo perturba por defecto la capacidad racional del receptor del mensaje, que en otro contexto hubiese ejercido su aplastante capacidad de raciocinio y descartada la artimaña.

El Covid-19 ha supuesto además un salto cualitativo en términos de escalabilidad. Si antes cualquier campaña de fraude había que contextualizarla a una temática o país, **el virus tiene hoy un alcance global y apenas implica el "tuneo" de material o mensaje alguno: el contenido es genérico y a todos afecta**: el virus ha coincidido además con un período especialmente sensible para muchos, como es el pago de impuestos, terreno abonado para generar más incertidumbre si cabe. Donaciones ficticias para los más afectados, o falsos anuncios de desarrollo de vacunas (que había que financiar), han sido el resto de anzuelos utilizados.



8. "Sucio dinero"

Otros esperados protagonistas han sido los actores del teatro del ecosistema de pagos. Unos suben, otros bajan, unos lo hacen de forma puntual, otros irreversiblemente. **Como las oficinas, otro habitual de los debates sobre el futuro del dinero es si las sociedades podrán o no vivir sin efectivo**, dando por supuesto que la pareja 'billete y moneda' se encuentran en franca retirada, y **la pandemia, por su carácter transmisor, contribuirá a acelerar su desuso**. Un estudio de la Universidad de Nueva York descubrió que en cualquier billete podían anidar más de 3.000 bacterias, mientras que China lavó -físicamente- ingentes cantidades de billetes durante la crisis. Por su parte, la Reserva Federal puso en cuarentena diez días todo dólar que proviniera de Asia para evitar la propagación del virus.



10. El cliente Covid (o post-Covid)

Poco tardaron los tachados de neoluditas para saltar en defensa del viejo efectivo y descargar sus sospechas sobre los ‘nuevos’ formatos, con o sin contacto. Y lo hicieron aludiendo a la análoga necesidad de tomar un bolígrafo para firmar, introducir un PIN para acreditarse, o tocar la pantalla de un cajero para sacar dinero, siendo el propio plástico igualmente potencial transmisor de gérmenes. Posibilidades de infección, las mismas que propagaba un billete. Todo esto dejando de lado que en las primeras semanas los cajeros no dieron abasto a las retiradas de efectivo...un dinero, además de transmisor, luego inútil para utilizar ante el cierre de comercios.



9. Plásticos, billeteras virtuales y biométricos

La media docena de pagos que realizábamos al día tampoco quedaron pues a salvo de una potencial infección, cualquiera que fuese el método utilizado. **Los sistemas más extendidos, dinero físico o tarjetas, con o sin contacto, demostraron no ser inmunes al virus, pero, ¿y los pagos digitales?** No olvidemos que el celular, y sus billeteras virtuales, que tocamos centenares de veces al día, son también un posible foco transmisor como herramienta de pago de proximidad. Muchas grandes superficies comerciales optaron por eliminar el techo de gasto a partir del cual era necesario introducir el PIN, asegurando así un proceso ‘más limpio’, con menor fricción, aunque ello fuera en detrimento de la seguridad, independientemente de si el pago era físico o virtual (*wallet* o tarjeta mediante).

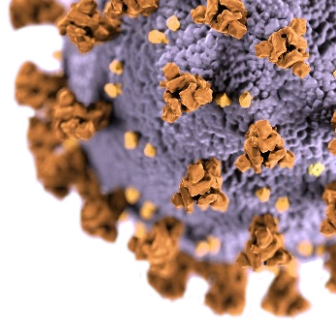
El **punto de inflexión a los pagos sin contacto** (billeteras virtuales o plásticos), sea necesario o no el PIN, parece claro que **ha llegado con la pandemia, acelerando notablemente su despliegue** en el mercado por parte de entidades emisoras, bancos y *retailers*. La única solución sin contacto real vendrá en todo caso de la mano de la biométrica, particularmente del reconocimiento facial (la huella dactilar la ponemos de momento en cuarentena), algo 100% inherente al cliente, pero esta vez demasiado tierno en su despliegue, especialmente a la hora de pagar, no así como sistema de autenticación o enrolamiento, donde ya viene siendo utilizado con cierto éxito por parte de bancos y neobancos.

El cliente que hoy figura en los balances de las entidades financieras (sí, un activo) es un cliente distinto al de 2019, y no sabemos por cuánto tiempo será distinto, si habrá mutado definitivamente, o si volverá a su estado pre-Covid. El tiempo dirá.

Diaria y habitualmente un cliente no piensa en su banco, da por supuesto su correcto funcionamiento. Al igual que otros factores externos que sustentan el sistema y su bienestar, estos son, o eran, un higiénico para él. Pero con el Covid-19 esos factores básicos han dejado de funcionar, esos factores que se daban por supuestos y a los cuales no se les prestaba especial atención, emergieron como un problema cuando nunca lo habían sido, y **es ahora cuando el cliente se acuerda de su banco**, y espera que cumpla con la responsabilidad que le delegó: gestionar su tranquilidad. El cliente aplica aquí una suerte de principio de reciprocidad: “yo te dejé mi dinero, te escogí y confié en ti (cuando había otros): demuéstreme ahora que fuiste una buena elección”.

Se trata, o tratará, a buen seguro, de un **cliente más exigente, que quiere ver un banco más humano** y sensible a sus problemas, pues los socializa con el banco (“estamos juntos en esto”). Un **cliente más interesado en lo local**, que buscará refugio en las marcas conocidas, en los grandes logos, receloso de muchas aventuras como consumidor, y **menos paciente**. Al obvio incremento de la actividad digital, la experiencia de servicio emerge como un vector más diferencial que nunca, así como lo hace la personalización, de la que nos hemos llenado la boca durante años, pero donde ahora **el cliente espera que le hablen de sus problemas**, de los problemas con sus productos y servicios, no de los de un segmento al que pertenece por responder a unos criterios sociodemográficos particulares. La segmentación es de a uno y el reto del banco es como ‘customizarlo’ a escala.

El banco muta a red de seguridad, a sustento vital, emerge como dispensador de alivio a corto plazo, zona de máximo estrés para el cliente. Tácticamente **la banca puede hacer mucho para reducir esa ansiedad, que pasa de financiera a vital**. Combatirla es misión prioritaria hoy: el banco ante su público como mitigador de riesgo, de incertidumbre.



Conclusiones

"Banking is no longer somewhere you go, it's something you do"



Brett King, autor de best-sellers sobre el futuro de la banca, fundador del neobanco Moven

- 1** El **cierre de oficinas** puede suponer el carpetazo final a una época (y menores costos), pero también la entrada en crisis de un modelo donde la sucursal tiene un fuerte componente de **confianza**, por lo que **habrá que pensar dónde la deposita ahora el cliente** y blinda el banco (¿en la marca?, ¿en la CX?).
- 2** La incorporación del **target senior obligará a la banca a replantearse el viaje del cliente desde otra perspectiva**: sus motivaciones, igual que su ciclo de vida, nada tienen que ver con el resto de públicos, y requerirán, a diferencia del resto, educación tecnológica, pero no financiera.
- 3** Si el cliente no va al banco, física o virtualmente, el banco debe ir al cliente, porque sus **finanzas** están vivas, no son lo mismo por la mañana que por la tarde, y el cliente espera saber qué sucede con ellas... **en tiempo real**. Ese es **el nuevo contrato social entre banco y cliente**.
- 4** Si **la App es el nuevo banco**, la experiencia de usuario es la nueva sonrisa de quien le atiende en ventanilla, la agilidad de su gestor ante un problema, o la inmediatez de ese pago al extranjero siempre tan cargado de burocracia y procesos.
- 5** Los bancos han visto **frustrada la puesta de largo de las redes sociales como canal oficial** por algo tan simple -y difícil de conseguir- como es haber captado la atención de sus clientes...pero no haber contemplado su masiva respuesta.
- 6** Ninguneado como canal por la mayoría de los expertos hace años, **el e-mail se ha destapado como la perfecta bestia de carga para la comunicación**, desde institucional a operativa, de asuntos como el cierre de oficinas o modificación de horarios, servicios alternativos, o medidas de alivio financiero.
- 7** El **fraude electrónico** ha encontrado en el virus la horma de su zapato, y en los segmentos con menor educación financiera su mejor caladero: por una vez **no debe preocuparse de generar contenidos a pequeña escala, sino que las necesidades aplican globalmente**.
- 8** Si el debate sobre el dinero en efectivo ya estaba en la calle, el virus ha subido su temperatura: tan arrinconado por acopiador de gérmenes como temido por el riesgo de exclusión social que comportaría su versión más extrema, **una sociedad cashless se debate entre la entelequia para unos y el Edén para otros**.
- 9** Los **pagos digitales** han vivido el Covid-19 como un **trampolín**, acelerando su paso en la continua transformación digital de la sociedad y sus protagonistas, **pero no han sido una solución** o barrera a la difusión del virus excepto en casos muy puntuales y acotados.
- 10** **Sobre lo que haga el banco estos meses el cliente se acordará años**. A diferencia de la crisis de 2008, hoy el consumidor tiene alternativas financieras, y **sus dudas son una oportunidad**, pero no son patrimonio exclusivo de esas nuevas formas de entender los servicios financieros, sino igualmente terreno abonado de reencuentro entre banco y cliente.

**Barcelona (España)**

Valencia 307 4^ª 1^a
08009 Barcelona
Tel.: 00 34 93 446 50 26
barcelona@latinia.com

Bogotá (Colombia)

Carrera 7 # 116-50,
piso 6
bogota@latinia.com

Manizales (Colombia)

Carrera 23 no. 55-100,
Planta 2,
Barrio Belén

Madrid (España)

Ronda de Poniente 2-16
Parque Empresarial Euronova
28760 Tres Cantos (Madrid)
Tel.: 00 34 91 806 35 58
madrid@latinia.com

Ciudad de México (México)

Prol. Paseo de la Reforma 1015,
Lomas de Santa Fe, Contadero,
Cuajimalpa de Morelos
mexico@latinia.com

