

[ BANCA ]

# Férrea competencia en banca digital

POR | **MARÍA ELENA ZÚÑIGA**



**E**l empleo de nuevas tecnologías para mejorar procesos y servicios en la banca sigue imparables. Al principio, los bancos buscaban la automatización para reducir costos y ser más eficientes en sus operaciones, pero después se volvió una exigencia del mercado. Hoy, los millennials, que en 10 años serán los clientes de mayor capacidad económica, difícilmente pasarían horas en una sucursal para un trámite, depositar o sacar dinero. Así que luego de los cajeros automáticos y las transacciones en línea, los bancos perfeccionan su infraestructura para ser más competitivos en el mundo digital y en el móvil.

Carlos Chavarría, director general de NA AT Technologies, especialistas en tecnología para el sector financiero, recuerda que los movimientos en línea disminuyeron 20 veces los costos de las instituciones financieras, pero los bancos también se vieron obligados a ampliar su abanico de servicios digitales, por la exigencia de los clientes de ahorrar tiempo.

Desde hace cinco años los bancos invierten miles de millones de pesos anuales para la transformación digital o para crear nuevos formatos digitales, los cuales no desplazarán las sucursales, pero sí desempeñarán un papel protagónico en el volumen de transacciones, afirman los expertos. Las transferencias electrónicas, el pago de servicios, el pago con tarjetas y la consulta de saldos y movimientos ya son los principales servicios utilizados en la banca por internet y la banca móvil.

“Sin un componente digital, a la banca no se le ve sustentabilidad en el tiempo –dice Rodrigo Kuri, director general de Transformación Digital y Distribución de Citibanamex–. En los últimos tres años, la banca móvil pasó de ser un producto más a un punto de relación central con el cliente. Antes era un complemento de los servicios bancarios; ahora es el inicio de todo”.

Ricardo Delfín, socio líder de Auditoría de Servicios Financieros de KPMG México, añade que no hay banco que no tenga entre sus pilares la transformación digital para reducir sus costos operativos, ofreciendo cada vez más servicios en smartphones. “Lo primero que se ve en las sucursales es un cajero automático, una computadora y, por último, una persona; antes era a la inversa”.

En un ambiente completamente digital, los entrevistados consideran que la participación de mercado se ganará con base en la oferta de productos y servicios que transformen la experiencia de los clientes. “Hoy existe una nueva competencia entre los bancos, cuya prioridad es innovar en el tipo de productos y servicios para ganar la delantera”, reconoce Delfín.

La transición de la banca tradicional a la banca digital comenzó a ser más contundente a partir de 2012. “Ya vamos por la tercera generación de la banca por internet. La actual no tiene nada que ver con la de hace 10 años”, dice Chavarría. Por ejemplo, hoy ya se adopta el tema del Cobro Digital (CoDi), utilizando un código de barras y *wallets*, tarjetas prepagadas para compras por internet”.



Actualmente hay entre 50 y 60 funcionalidades nuevas en la banca digital que no son básicas. “Las últimas generaciones de la banca por internet son muy eficientes y fáciles de utilizar. Con las nuevas aplicaciones e información disponible en forma digital los bancos ofrecen más productos”.

Una de las novedades que en meses pasará al dominio común de los usuarios será el CoDi, que facilitará las compras y pagos desde el celular sin pagar comisiones. Esta forma de pago propiciará la reducción del dinero efectivo y la migración de un segmento de la población a este tipo de pagos electrónicos, comenta el experto de KPMG.

Hoy los portales bancarios complementan la labor de las sucursales, las cuales podrían redimensionarse en el futuro. Según los expertos, la desaparición de estas oficinas para la atención directa del público no será posible, ya que tendrán un nuevo rol: atender a clientes en materia de asesoría financiera.

La apuesta de los bancos es que la conectividad contribuya a una mayor inclusión de la población en el sistema bancario, que hoy es de 62%.

### **CITIBANAMEX REENFOCA SUS BATERÍAS**

En octubre de 2016, Banamex invirtió 25,000 millones de pesos en su cambio de imagen a Citibanamex y en su estrategia para los siguientes cuatro años. De esos recursos, Kuri comenta que gran parte se destinó a la parte digital, que va más allá de desarrollar aplicaciones móviles. “Son inversiones destinadas a mejorar las plataformas de operación del banco, como pagos, datos, digital, renovación de sucursales, crecimiento de la red de cajeros, etcétera, pero incluyen las plataformas de datos digitales para tener una banca móvil competitiva”.

**Las sucursales físicas no desaparecerán, pues tendrán un nuevo rol: brindarán asesoría financiera a los clientes.**

En poco tiempo, el crecimiento de los clientes digitales de Citibanamex ha sido exponencial. De 300,000 que tenía en 2017, al cierre de 2018 pasaron a un 1.5 millones. El 58% de las transacciones que se podrían hacer en ventanilla se realizan en canales no presenciales, como digitales y cajeros automáticos, que registraron un crecimiento de 10 puntos porcentuales en 2018, respecto al año anterior.

El porcentaje de ventas fuera de sucursal en Citibanamex durante 2017 fue de 17%, y de 25% en 2018. La institución quiere identificar cuántas ventas se hacen en otros canales de manera más eficiente y rápida, aprovechando la plataforma con más funciones disponibles. Kuri reconoce que la digitalización facilita la oferta de nuevos productos y servicios; por ejemplo, con la opción del incremento de línea de crédito, que se puede hacer con solo tres clics desde el celular, el banco cerró 200,000 aceptaciones en el primer cuatrimestre de 2019.

“Con casi 6 millones de tarjetas y 23 millones de clientes, Citibanamex quiere ser el banco digital más grande y relevante de México”, agrega el ejecutivo. En los último ocho años, el banco sumó 6 millones de clientes y con el potencial aumento de la bancarización espera duplicar esa cantidad en los cinco próximos.

Para Kuri, las sucursales seguirán de pie, ya que complementan el servicio digital. La tarea que tendrán las 1,463 oficinas del grupo será atender y estar cerca de los clientes, así como asegurarse de que los usuarios conozcan las opciones y ventajas de la banca móvil. “Los clientes irán a la banca física solo por más valor”.

### **BANORTE, LISTO PARA COMPETIR POR CLIENTES**

Francisco Martha, director general de Medios de Pago, Banca Digital y Tecnología de Banorte, cuenta que esta institución comenzó su trans-

formación digital hace más de cinco años, convencida de que el proceso de atención a los clientes cambiaba constantemente. El 50% del presupuesto que se destina a tecnología hoy se canaliza a reconfigurar el banco, que en días de quincena registra, entre las 13 y 13:30 horas, unas 300 transacciones por segundo.

Para el corporativo financiero sería ideal que el cliente (persona física) pudiera “autoatenderse” a través de su banca móvil. “Nuestro objetivo es darle cada vez más atributos a la banca móvil para que el cliente no necesite ir a un medio físico”, dice el ejecutivo.

## CITIBANAMEX

Clientes digitales al cierre de 2018

# 4.2

millones de clientes activos de todo el grupo financiero (Citibanamex + Transfer + Afore)

# 2.9

millones de clientes activos utilizan la app Citibanamex Móvil

De acuerdo con Martha, la institución incurrió en este cambio por tres razones: ser más eficiente, tener nuevos modelos de negocios y dar mejores experiencias a sus clientes; sin embargo, el tercer elemento fue el más importante.

Banorte transformó todas sus plataformas, desarrollando principalmente una capa tecnológica de servicios para aislar los sistemas de producto que gestionan las cuentas, créditos y tarjetas de los que atienden a los clientes: banca móvil, *call center*, sucursales, banca por internet, etcétera.

Esta capa de infraestructura de servicios no es simple de desarrollar ni tiene una fecha de término, dice el ejecutivo. “Tiene que ser permanente para entregar nuevos productos y servicios”. En Banorte, añade, la transformación digital no es solo tecnológica. Implica pensar diferente los productos, diseñar diferente las comisiones y pensar en tasas distintas.

Dentro de la institución financiera existen cinco grandes habilitadores que le van a permitir maximizar su proceso de transformación: la tecnología, que incluye inteligencia artificial en todos los canales. La operación digital implica actuar como un

ecosistema que ha llevado a Banorte a establecer alianzas con socios tecnológicos, pero también con agregadores, como Amazon.

“Ya no es Banorte con sus sucursales físicas, sino todo un ecosistema de pagos, los cuales ya se pueden hacer por Whatsapp y redes sociales a través de la aplicación PePer –subraya el ejecutivo–. Los otros cuatro habilitadores son: liderazgo ágil, colaboradores con habilidades de innovación y vanguardia, supermanejo de datos y mejor experiencia para los clientes”.

Bajo estas nuevas premisas, el número de usuarios digitales de Banorte ha crecido entre 7 y 8% mensual, mientras que el volumen de sus transacciones aumenta 10% cada mes. El banco, con sus seis aplicaciones digitales, tiene 3.5 millones de clientes, de los cuales más del 50% utiliza la banca móvil; sin embargo, la institución aspira a atender digitalmente al 100%.

Martha coincide con el ejecutivo de Citibanamex en que las sucursales no van a desaparecer, sino que se van a convertir en centros de venta y de servicio. “Siempre se necesita la asesoría para contratar un seguro de vida, una hipoteca o abrir una

# ULINE

ESPECIALISTAS EN MATERIAL DE EMPAQUE

## SOLUCIONES DE ALMACENAMIENTO

MÁS DE 36,000 PRODUCTOS SIEMPRE EN EXISTENCIA

ORDENE ANTES DE LAS 6 PM PARA ENVÍO EL MISMO DÍA



AMPLIO CATÁLOGO 01-800-295-5510 [uline.mx](http://uline.mx)

cuenta”. El grupo tiene 1,200 sucursales y no han cerrado ninguna en los últimos ocho años; solo se han reubicado algunas por estrategia de negocios.

Para impulsar su plan de crecimiento digital, Banorte facilitará a sus clientes la realización de inversiones a plazos, así como pagos de impuestos y aclaración de movimientos. “La transformación del banco no solo es un tema tecnológico, sino de cultura de cómo atender mejor a los clientes”.

### SEGURIDAD: EL PUNTO ÁLGIDO

Paralelamente a las inversiones en tecnología, los bancos no dejan del lado el tema de seguridad cibernética, pues a la par del incremento de las operaciones electrónicas, también crecen los riesgos de seguridad. El robo de identidad es un problema serio. Solo en 2017, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) registró 7,414 reclamaciones imputables a un posible robo de identidad, ocasionado principalmente por la pérdida de documentos, mientras que las instituciones bancarias reportaron 78,989 reclamaciones.

El monto abonado a los usuarios y que representa una pérdida para los bancos fue superior a los 2,000 millones de pesos en 2017.

“El primer semestre de 2018, los ilícitos por robo de identidad estuvieron arriba de los 5,000 millones de pesos”, comenta el director general de NA AT Technologies. Esta empresa se ha especializado en desarrollar soluciones tecnológicas, como la biometría y la Firma Autógrafa Digital (FAD), para evitar este tipo de hurtos. La biometría es un método de reconocimiento de personas, basado en sus características físicas y de comportamiento que asegura que la persona es quien dice ser.

Esta plataforma, que converge con otras tecnologías, salió al mercado a finales de 2017 y a la fecha tiene firmados contratos con 18 bancos para su implementación, la cual lleva aproximadamente seis meses. La innovación tecnológica de NA AT ya está integrada en los cinco bancos más grandes de México, contribuyendo a salvar más de 300 millones de pesos en este periodo, que igual pudieron ser de los usuarios, dice Chavarría.

Entre los bancos el tema de la seguridad está siendo atendido con interés para no generar pérdidas económicas para ellos y para sus clientes. “Cada vez son más utilizados los candados de seguridad que protegen las transacciones por medios

digitales”. Por lo pronto, la tecnología de NA AT ya está operando en 46% de la banca en México y en 40% del sector financiero, que incluye aseguradoras, casas de bolsa y fintech.


De los 50 bancos más grandes en México, la empresa que dirige Chavarría va por 12 bancos más este año y saldrá, de la mano de sus clientes mexicanos con presencia en Latinoamérica, a conquistar con su Firma Autógrafa Digital los mercados de Colombia, Argentina, Chile, Costa Rica y República Dominicana. Su meta para 2019 es atender el 5% de los bancos de la región, esperando llegar en los próximos tres años a 30% y continuar con su oficina en Seattle para la atención de Norteamérica.

Chavarría fundó la compañía en 2005, soñando con una tecnología “creada en México para el mundo” y en estos momentos NA AT ya compete con IBM. “NA AT diseñó y fabricó la FAD y ha mejorado y desarrollado soluciones nuevas”, dice Chavarría. Otra de sus aportaciones fue la validación de autenticidad de una credencial de elector a través del móvil.

Debido al boom del robo de identidad, NA AT sabe que saldrán nuevos jugadores en su mercado, pero confía en llevar la delantera con innovaciones que darán mayor agilidad a los procesos existentes,

pues aun con los avances, hay procesos muy lentos, como la apertura de una cuenta de nómina.

Kuri, de Citibanamex, comenta que la institución está apalancando la infraestructura global de Citibank, para la prevención de delitos.

Ante la ola digital, no solo los bancos tradicionales están en proceso de cambio; también están saliendo al mercado bancos totalmente digitales y con una propuesta diferente al modelo tradicional. Un ejemplo es Banco Sabadell. 

En 2017, los bancos tuvieron que abonar más de 2,000 millones de pesos a los usuarios por concepto de robo de identidad.

### BANORTE

Clientes digitales al primer trimestre de 2019

3.5

millones de clientes digitales

+1.8

millones de clientes de Banorte Móvil

6

apps

