



Customer Experience – Aprendiendo de las conversaciones digitales sobre finanzas personales

Los consumidores están cambiando cada vez más a nuevos servicios bancarios y de inversión digitalmente nativos, desde competidores *Fintech* hasta jugadores del campo ya existentes. Un nuevo estudio de The Economist Intelligence Unit, basado en un análisis de más de 10 millones de conversaciones en foros públicos sobre finanzas personales, ha buscado comprender mejor las preferencias del consumidor sobre servicios bancarios minoristas. El análisis afirma que:

- Las empresas *startup* de *fintechs* están fuertemente relacionadas a empoderamiento financiero, pero también tienen dos veces más posibilidades de estar vinculadas a problemas de seguridad y privacidad en comparación con los bancos tradicionales.
- Los bancos tradicionales están fuertemente asociados con la confianza, un mayor rango de servicios y beneficios, tales como los programas de fidelización.

En la batalla por el consumidor, queda todo por jugar.

Los bancos digitales y tradicionales están librando una feroz batalla por clientes. Startups, bancos digitales y servicios de inversión, como Monzo, N26 y Robinhood, han llegado al mercado con una promesa de experiencia superior del cliente y una amplia gama de servicios, como aplicaciones de presupuestos y herramientas de inversión automatizadas y de bajo costo. Pero los bancos tradicionales todavía se benefician con la confianza, la fiabilidad y una gama más amplia de servicios. Y, cada vez más, impulsado por un campo abarrotado de nuevos y ágiles advenedizos digitales, están invirtiendo mucho en sus capacidades digitales, con gran efecto.

La clave de esta batalla entre lo antiguo y lo nuevo está en si los innovadores pueden escalar y ampliar sus atractivos más rápido que los ya establecidos.

Un profundo conocimiento del comportamiento y del sentimiento del cliente será esencial para el éxito de cualquier actor financiero, nuevo o viejo. Un recurso para ayudar que las empresas hagan esto, son los millones de conversaciones que los consumidores tienen sobre finanzas personales en foros públicos en línea. ¿Qué herramientas y servicios bancarios discuten los clientes con más frecuencia, y en qué condiciones? ¿Qué palabras clave relacionadas con los servicios bancarios aumentan y disminuyen más constantemente a lo largo del tiempo? ¿Qué asociaciones existen entre discusiones sobre la experiencia negativa del cliente y los diferentes tipos de bancos?

Para contestar estas preguntas, The Economist Intelligence Unit desarrolló un modelo natural de procesamiento del lenguaje para analizar más de 10 millones de conversaciones digitales en inglés sobre finanzas personales. Los grupos resultantes, las asociaciones y los patrones muestran las fortalezas y debilidades clave de los bancos tradicionales y retadores en cuestión de si están cumpliendo bien las necesidades del cliente.

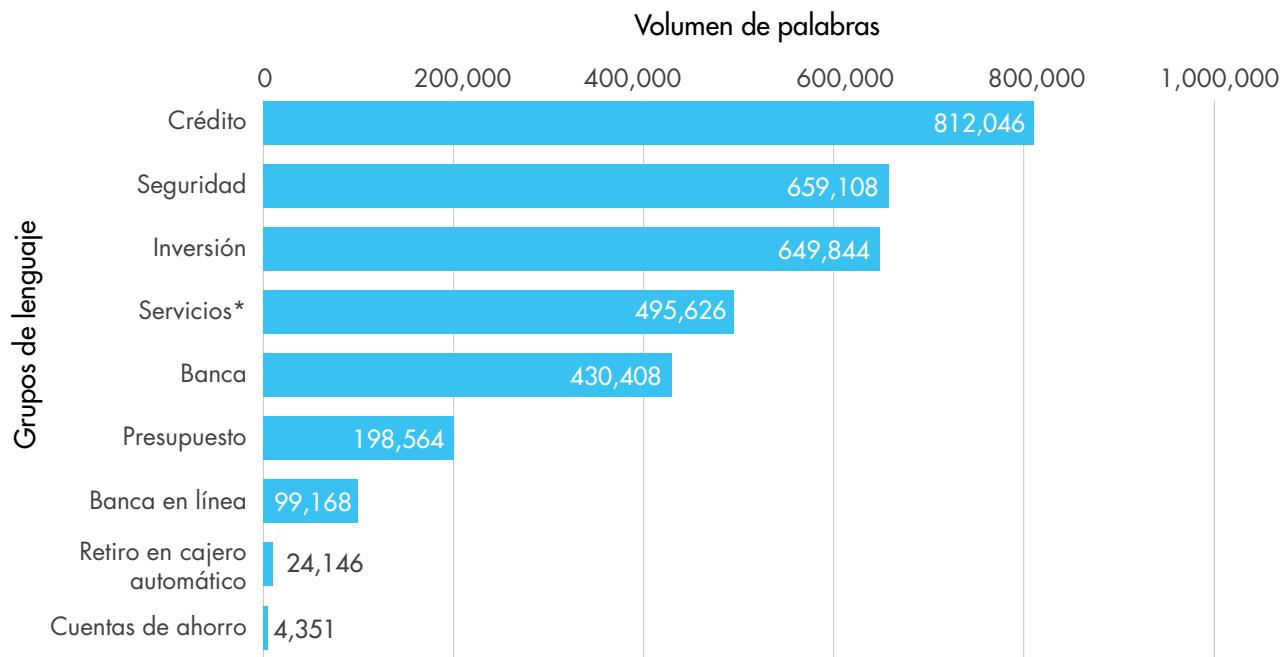


NUESTRA METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Analizamos más de 10 millones de conversaciones digitales sobre finanzas y servicios bancarios que se remontan a 2013, elaborado de foros personales de finanzas en inglés en Reddit, un sitio web de discusión social. La muestra refleja una comunidad global angloparlante, predominantemente del Reino Unido y Estados Unidos. Usando los algoritmos de aprendizaje automático, tamizamos millones de comentarios en distintos grupos de palabras para revelar qué palabras y frases aparecen con mayor frecuencia y cuáles son más regularmente asociadas unas a las otras.

Cómo las personas hablan sobre sus bancos

Nuestro análisis de millones de conversaciones en foros de finanzas personales reveló 12 grupos de lenguajes, en general relacionados con el banco minorista. Los servicios de tarjetas de crédito y los esquemas de recompensas ("Crédito", a continuación) son el tema de conversación más popular en la actualidad, seguidos por preocupaciones sobre identificar robot, piratería y actividades fraudulentas ("Seguridad").



* Servicios tradicionales de bancos, como transferencia de dinero, efectuar pagos y sobregiros.

Nota: El gráfico muestra datos de entre 2018 y 2020 para una instantánea de las conversaciones recientes.

Fuente: Reddit; EIU/Flamingo Analysis.

Empoderamiento financiero y la lealtad del cliente

En gran parte, los bancos de la próxima generación han ganado popularidad porque han usado la tecnología para ofrecer a los clientes servicios más ricos que sus contrapartes convencionales, desde analítica de gastos hasta herramientas de presupuesto y plataformas de inversión de bajo costo.

Las discusiones sobre "inversión" han aumentado en frecuencia desde 2015, y nuestro análisis muestra

que el 14.4% de las conversaciones que discuten los bancos retadores incluyen asociaciones con capacidades de empoderamiento financiero, como el monitoreo y la elaboración de presupuestos, comparados con solo el 2% de las conversaciones que discuten los bancos tradicionales. En respuesta a las bajas tarifas de interés ofrecidas por cuentas de ahorro convencionales, más consumidores diarios han aprovechado los servicios de la cartera de inversión de bajo costo ofrecidos por firmas fintech y "consultores robot" impulsados por algoritmos.

Según una encuesta con 305 ejecutivos de bancos globales realizada por EIU, las inversiones (auto-ejecutadas o asesoradas por robot) son el área número uno donde se espera que los nuevos

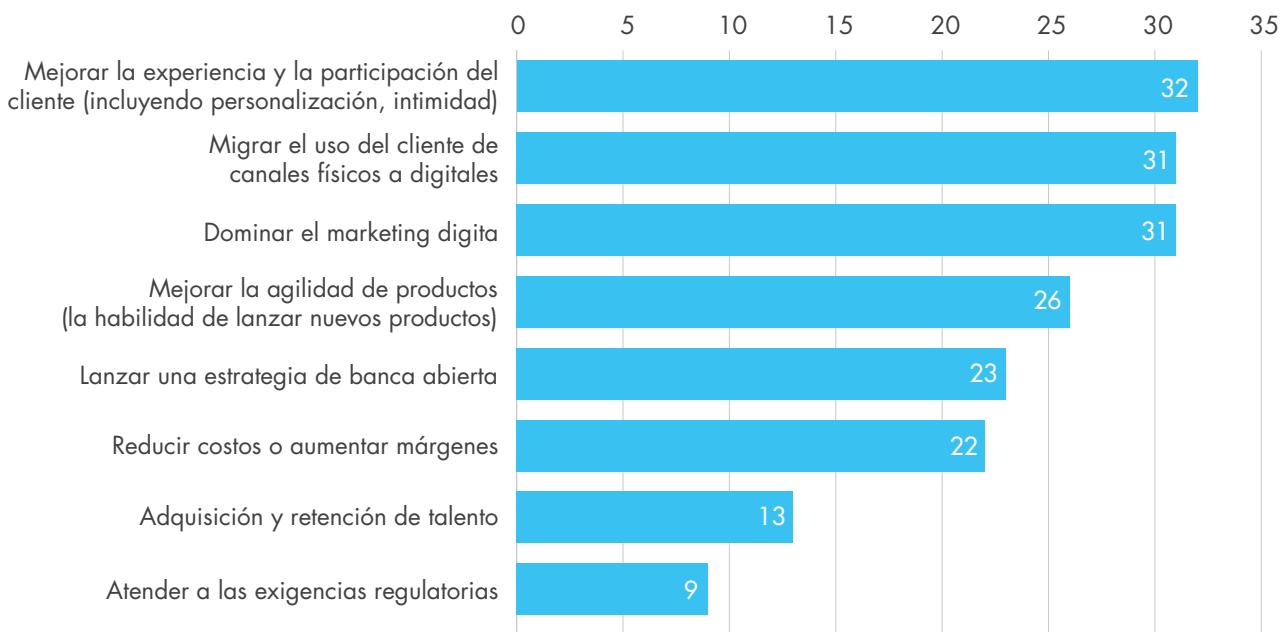
participantes ganen cuotas de mercado en los próximos años.

Jason Bates, cofundador de los bancos basados en aplicaciones, *Monzo* y *Starling*, así como 11:FS, una consultoría fintech, cree que los bancos retadores hicieron un mejor trabajo en comprender la vida financiera del cliente y construir productos alrededor de ellos: "Los bancos no han sido excelentes en la prestación de servicios para ayudar a lidiar las realidades del día a día, ellos solo dicen 'me alegra en verde, aquí está tu saldo, aquí están tus transacciones, así es como mueves tu dinero. Buena suerte. Y, si gastas más de lo que tienes, te cobraremos."

Él distingue aquí entre la "digitalización", donde los bancos simplemente mueven sus procesos en papel, de sucursales a procesos en línea y a través de aplicaciones, y una innovación verdaderamente "digital" que supone nuevos servicios. La digitalización es análoga a la recreación de un periódico en un iPad. La transformación digital, en cambio, es ejemplificada en nuevas plataformas de medios, como iTunes o Spotify. "El modelo operativo cambió fundamentalmente aquí. No se trata solo de música, también de descubrimiento y de compartir". En el ámbito de los servicios financieros, el Sr. Bates cree que las innovaciones verdaderamente digitales serán aquellas en tiempo real, inteligentes, sociales o contextuales.

Mejorar la experiencia y la participación del cliente es la prioridad estratégica de los bancos

¿Cuáles son las prioridades estratégicas de su empresa para 2025? Seleccione hasta dos.
(% de encuestados)



Source: The Economist Intelligence Unit

Conversaciones comparadas sobre bancos tradicionales y retadores

Analizamos conversaciones que mencionan bancos tradicionales y bancos retadores para determinar qué porcentaje de estos conjuntos de conversaciones se relacionan con cuestiones clave de las finanzas personales, como el empoderamiento financiero o preocupaciones de seguridad.

	Conversación sobre bancos tradicionales	Conversación sobre bancos retadores
Relacionadas a capacidades de empoderamiento financiero, como monitoreo y presupuestos	2%	14.4%
Relacionadas a puntos y programas de recompensa	24.9%	2.4%
Relacionadas a preocupaciones con seguridad y privacidad	6.7%	13.7%

Pero mientras muchos consumidores se están volviendo hacia las plataformas *fintech* disruptivas para herramientas y servicios enriquecidos a fin de reforzar sus finanzas personales, los bancos tradicionales permanecen fuertemente asociados a programas de recompensas y lealtad, uno de los temas más discutidos en general. En nuestro análisis, una cuarta parte (el 24.9%) de las conversaciones sobre los bancos tradicionales estaban relacionadas a tarjetas de crédito o programas de recompensas, en comparación con solo el 2.4% de las relacionadas a los retadores. Aquí los bancos tradicionales se benefician de su edad y experiencia, por haber construido una lealtad significativa con los clientes (cuyas ventajas se acumulan a lo largo de los años), y aprovechando la reputación y la confiabilidad necesarias para establecer asociaciones comerciales con empresas de sectores como el transporte aéreo y hospitalidad.

En el futuro, los programas de fidelización y esquemas de puntos serán un área de la experiencia del cliente que se beneficiará de mejores datos y analítica sobre las preferencias y comportamientos del cliente, lo que llevará a

ofertas más personalizadas. En este entorno, existe mayor probabilidad de que las empresas *fintech* sobresalgan en servicios de puntos y beneficios, ya que sus marcas son suficientemente sólidas para formar las asociaciones adecuadas.

Las empresas *fintech* ya están encaminadas. *Point*, un nuevo banco retador estadounidense cuya lista de inversores incluye patrocinadores de N26 y *TransferWise*, ofrece puntos canjeables en efectivo para comestibles y servicios como *Netflix* y *Spotify*. Otro banco digital estadounidense, *Current*, ofrece puntos en transacciones con comerciantes participantes, que incluyen *Subway* y *Rite Aid*, aunque actualmente el efectivo solo puede gastarse para actualizar al propio servicio premium del banco. Algunas empresas están cambiando totalmente el modelo de puntos: *Tally*, basado en EE. UU., les da a los usuarios puntos de ahorro, que ellos pueden canjear por tarjetas de regalo en tiendas minoristas como *Amazon* y *Target*, y servicios que incluyen *Uber*. El tiempo dirá si los bancos no tradicionales pueden sostener sistemas de puntos,

dado su costo de red, especialmente durante los primeros años (generalmente de pérdidas).

Seguridad y protección: favoreciendo lo probado y confiable

Si los bancos retadores han lanzado al mercado mejor experiencia del cliente y servicios mejorados, los bancos tradicionales todavía tienen ventaja importante en términos de confianza y fiabilidad. Nuestro análisis descubrió que el 13.7% de las conversaciones sobre los bancos retadores incluyó preocupaciones asociadas a seguridad, protección o privacidad, en comparación con solo 6.7% de aquellas acerca de la banca tradicional.

La privacidad es un tema importante, especialmente para servicios *fintech* que vinculan datos financieros de diferentes instituciones. En discusiones sobre banca minorista, la seguridad fue el único grupo de lenguaje que tuvo un crecimiento proporcional significativo a lo largo del tiempo, una consecuencia de una preocupación por la privacidad digital en los últimos años, acentuado por ciberataques de alto perfil y violaciones de datos.

Muchos bancos retadores prominentes han fallado en seguridad y confiabilidad, incluyendo incidentes a través de interrupciones del servicio y errores. Ellos también han tenido enfrentamientos con reguladores y recibieron críticas por temas como índices de adecuación al capital, protocolos anti lavado de dinero, calidad de auditoría y vulnerabilidad del consumidor en áreas como la inversión. Con los bancos retadores y las plataformas *fintech*, a menudo en la fase de financiación de riesgo, antes de la obtención de beneficios, hay preguntas

sobre su supervivencia a largo plazo que podrían limitar su capacidad de convertirse en proveedores primarios de servicios, especialmente en un tiempo de tanta incertidumbre económica. Esto puede presionar su intento mientras buscan desarrollarse desde la escala hasta la rentabilidad.

Experiencia del cliente: la supervivencia imperativa

Para los recién llegados y los ya establecidos, la atención al cliente es una prioridad ampliamente compartida. En la encuesta bancaria global realizada por EIU como parte de este programa de investigación, mejorar la experiencia y participación del cliente, incluso la personalización, fue citada como la prioridad estratégica hasta 2025 y uno de los tres factores principales que afectan a los bancos. "Los servicios financieros básicos son cada vez más mercantilizados y la competencia de precios tiene un límite", dice Millie Gillon, directora global de la experiencia del cliente de banca minorista para el Banco *Standard Chartered*. "Si no podemos ganar solamente en precio, debemos centrarnos en la experiencia. Eso nos ayudará a diferenciarnos." Algunos titulares han fortalecido sus ofertas de experiencia del cliente a través de adquisiciones, tales como la compra de *Adaptive Path*, una consultoría en diseño y experiencia de usuario, por *CapitalOne*.

Para prosperar en la excelencia de la experiencia del cliente, los bancos deben encontrar nuevas formas de escuchar a sus usuarios, y comprender las tendencias del consumidor más ampliamente. "Hay una mayor conciencia entre las empresas establecidas sobre la importancia de poner a los clientes primero y en el centro, y luego construir

nuestras ofertas alrededor de eso, a diferencia del método antiguo de "si lo construimos, vendrán", dice la Sra. Gillon.

Los innovadores son aquellos que entienden las "realidades brutales" de la vida diaria de los clientes, dice el Sr. Bates. "Nunca preguntamos a los clientes '¿qué te gustaría que construyéramos?' porque ellos son expertos en hablar de sus problemas y experiencias, no en desarrollo de productos. Nuestro enfoque para crear nuevos servicios digitales es hablar con los clientes sobre los problemas en su vida diaria y luego observar cómo se puede actuar sobre eso."

La investigación etnográfica, por ejemplo, está permitiendo que Standard Chartered "profundice en la psicografía del cliente", dice la Sra. Gillon,

ayudándoles a comprender sus motivaciones, metas y miedos. "Al hacer esto, podemos comenzar realmente a entender, empatizar y ponernos en sus zapatos."

Todo en qué enfocarse

Los temas de discusión en los foros de finanzas personales que analizamos variaron ampliamente, y la mayoría de las conversaciones no mencionaron bancos o sus servicios en absoluto. Los bancos solo representan 18% del total de discusiones sobre finanzas personales (que se muestran en morado, a

■ Términos de las conversaciones relacionados a los bancos minoristas

Conversaciones sobre compras semanales y control de presupuestos domésticos

Compra y financiación de carros y comprensión de un buen negocio

Educación, certificaciones, reembolso de dudas estudiantiles, sueldos deseados

■ Términos de las conversaciones no relacionados a los bancos minoristas

Ley de propiedad, divorcio, acuerdos prenupciales

Este gráfico muestra el léxico en foros de discusión sobre finanzas personales. Cada palabra está representada por un círculo; cuanto más grande sea el círculo, se utiliza con más frecuencia. Las palabras cercanas frecuentemente aparecen juntas, con grupos de palabras que identifican diferentes temas de los que las personas hablan, como los programas de recompensas de tarjetas de crédito o la compra de automóviles.

continuación). Esto sugiere una amplia oportunidad para que los bancos retadores y los grandes bancos se asocien con nuevas áreas de las finanzas personales, como en compras de automóviles y deudas estudiantiles.

"Queremos intentar ser mucho más empáticos, porque una vez que tenemos empatía, somos más humanos. Cuando somos más humanos, es cuando realmente podemos estar centrados en el cliente."

Un hilo abierto: experiencia del cliente en transición

En medio de la crisis del coronavirus, las prioridades del cliente están cambiando rápidamente. "Mucha gente está pensando '¿qué es realmente importante para mí ahora mismo?'. Porque este año, el objetivo de la mayoría de las personas es simplemente sobrevivir", dice la Sra. Gillon. También dicen: 'Lo importante no soy solo yo como su cliente, sino atender a las necesidades de toda mi familia'. Es mucho más familiar. Es realmente llegar a la raíz de lo que es más importante ahora."

Tales prioridades cambiantes amenazan el modelo de negocio de las startups que han construido ofertas sobre ventajas como servicios gratuitos de cambio de monedas y herramientas de análisis de gastos, que pierden relevancia en un momento de caída de las ganancias. Los bancos establecidos han visto algunas ventajas en la forma de aumento de ahorros (la tasa de ahorro en EE. UU. alcanzó un récord del 33% en abril). Pero los ingresos adicionales por comisiones y depósitos están siendo más que compensados por la caída de los márgenes y la necesidad de reservar grandes cantidades para cubrir pérdidas con préstamos. En

este entorno, una estrategia de "escucha" inteligente no solo ayudará a los bancos a saber si sus servicios están dando en el blanco, también les dará información sobre los cambios del mercado.

De manera más optimista, los bancos se están dando cuenta de que el campo de los "servicios financieros" es más amplio que nunca. Las regulaciones de la banca abierta, que permiten a terceros construir productos financieros vinculados a las cuentas de pago de los clientes, es probable que presagie un período de evolución hacia una era más amplia de "finanzas abiertas" que aplicará los mismos principios al ahorro, seguros, hipotecas, inversiones, pensiones y crédito.

Esto podría hacer que la tecnología financiera se vuelva omnipresente en áreas mucho más allá de la banca básica. Nuestro análisis muestra muchos dominios en los cuales los consumidores debaten finanzas personales sin asociaciones con sus bancos en absoluto: toda la clase de bancos minoristas (establecidos y retadores) solo está asociada con el 18% del total de discusiones sobre finanzas personales, con el resto cubriendo todo, desde divorcios y deseos de compra de carro (vea el gráfico). Esto sugiere que hay espacio para que los bancos ayuden a los clientes en muchas más áreas de sus finanzas personales.

La encuesta de EIU también respalda la evidencia de que la banca está cambiando para convertirse en un ecosistema de servicios interconectados: la transformación de modelo de negocio más citada, 45% de los encuestados, fue "actuar como un verdadero ecosistema digital (ofreciendo productos y servicios bancarios y no bancarios propios y de terceros para sus clientes, así como a otras organizaciones de servicios financieros)".

Los bancos establecidos se moverán a diferentes velocidades en la captura de nuevos mercados; algunos pueden implementar nuevas ofertas mientras que otros seguirán siendo las "tuberías"

de infraestructura, como con empresas de telecomunicaciones en la transición al 4G, quienes facilitaron, pero no fueron innovadoras en avances como *streaming*. También veremos más asociaciones entre firmas *fintech* y empresas establecidas. Aceleradores, adquisiciones directas y acuerdos de servicio son formas en que los grandes bancos ya trabajan, en lugar de mantener una posición renuente hacia los nuevos jugadores y así aprovechar las fortalezas de cada parte, y la lógica comercial de cooperación crecerá a medida que los bancos expandan su oferta de servicios.

"En un mundo ideal", dice la Sra. Gillon, "habrá una combinación donde las fintechs y los bancos establecidos puedan actuar juntos. Entonces, tú tendrás la combinación ganadora de velocidad, conducción, innovación, dispuesto a la experimentación, una buena gestión de riesgos, confianza y el aprendizaje que proviene de empresas más consolidadas."