



Sanyu

## En síntesis

- Para cosechar el alto potencial de las nuevas tecnologías digitales, las compañías de servicios financieros deben mirar más allá de las metas genéricas —establecer una presencia en la Web, por ejemplo—, y concentrarse en reinventar sus modelos de negocios.
- La consideración de algunas de las más firmes tendencias emergentes, junto con el análisis de los primeros ganadores en la industria, sugieren cómo deberían ser los diseños digitales exitosos y, al mismo tiempo, revelan los principales desafíos que hay por delante.
- Debido a que los consumidores aún son reacios a realizar ciertas transacciones financieras online, los consultores recomiendan modelos de negocios mixtos (físicos y digitales), y aconsejan mejorar la capacidad de respuesta de la organización a los cambios en el mercado.

# Asignatura pendiente

A pesar de las enormes inversiones en tecnologías digitales que hicieron durante los últimos años, sólo unas pocas firmas de servicios financieros lograron traducirlas en valor para sus clientes y accionistas. ¿El secreto? Pensar primero en el negocio, y sólo después en los requisitos tecnológicos.

*Por Michael Riley, Scott Laiken y John Williams*

*Este trabajo fue preparado por Michael Riley, Scott Laiken y John Williams, de Mercer Management Consulting. Los tres desarrollan su actividad profesional en la práctica de servicios financieros de la consultora. Reproducido con autorización de Mercer Management Consulting ([www.mercermc.com](http://www.mercermc.com))*

**A** las empresas de servicios financieros les ha resultado muy difícil aprovechar las tecnologías digitales para lograr una ventaja competitiva y generar valor. En el ejercicio fiscal de 1999, compañías como AIG, Allstate, Bank of America y Citigroup destinaron entre 1 y 4 por ciento de sus ingresos a pro-

yectos de negocios electrónicos. Ese mismo año, las erogaciones vinculadas con Internet de toda la industria rondaron los US\$ 29.500 millones, y treparon a US\$ 41.000 millones en 2000. Sin embargo, los directivos de bancos, compañías de seguros y firmas de intermediación financiera están preocupados, y con razón, por la

posibilidad de que esas inversiones hayan sido inútiles; lo cierto es que pocas empresas de servicios financieros han podido traducirlas en un crecimiento sostenido de las ganancias o en valor para los accionistas. Una mirada al gasto en Tecnología de la Información (IT), vinculado con la valuación de mercado en el sector, reve-

la que no hay correlación alguna entre ambos. Merrill Lynch, por ejemplo, está gastando mucho más en IT que Morgan Stanley, pero ha sido recompensada con una valuación relativa menor. Entre los bancos, lo mismo pasa con el Bank of America respecto de Wells Fargo.

¿Qué impidió a las empresas de servicios financieros convertir sus inversiones digitales en valor? Muchas se precipitaron a la Web, instalación de tecnologías mediante, pero no se preguntaron si con sólo operar online podían hacer frente a las cuestiones de negocios más apremiantes, o aprovechar oportunidades específicas. La iniciativa e-Citi, del Citigroup, constituye un llamativo caso de estudio. Entre 1977 y 1999, el Citigroup invirtió más de US\$ 1.000 millones en e-Citi. A partir de ambiciosas metas —complementar los negocios existentes, crear otros, capturar más clientes y ganancias—, la iniciativa adoptó un enfoque centralizado del comercio electrónico, que fue incapaz de generar ofertas atractivas para las unidades de negocios. Finalmente, después de tres años de pérdidas en constante aumento, el Citigroup descentralizó el e-Citi y sus recursos: estableció una unidad de negocios electrónicos destinada a clientes individuales, y encaró un esfuerzo paralelo, en el mismo sentido, focalizado en los clientes corporativos. A pesar del fracaso, en el Citigroup existió, por lo menos, la noción de que había que utilizar estratégicamente la tecnología online. Pero muchas otras iniciativas fueron de naturaleza marginal, y orientadas a instalar una presencia básica en Internet, antes que a transformar el negocio. En realidad, el mero hecho de tener un sitio en la Web es irrelevante. Y la tecnología online, si se carece de un claro pensamiento estratégico, implica peligros latentes para firmas de corretaje, bancos y compañías de seguros.

En los servicios financieros, como en otros sectores, gran parte de la capacidad de Internet para transformar empresas y mercados proviene del poder



que les otorga a los consumidores: poder para comparar, rápida y detalladamente, productos y precios; para configurar productos y servicios a su gusto, y para comprar en el momento que desean. Paralelamente, al automatizar o transferir al cliente muchas de las actividades que antes realizaban los empleados, Internet redujo el costo de las transacciones en general, pero sobre todo el de la intermediación bursátil minorista. Y, a medida que esos costos fueron disminuyendo, los clientes empezaron a apreciar las ventajas que acompañan a procesos como el de ejecución de operaciones, con lo cual agregaron presión al descenso en los precios iniciado por el comercio electrónico.

Si bien algunas compañías lograron reducir sus costos gracias a las tecnologías digitales, utilizarlas con ese único fin puede resultar una estrategia peligrosa. NextCard constituye un ejemplo revelador al respecto: aprovechó las tecnologías online para bajar el costo de las transacciones, pero aún está detrás de sus competidores debido a que no vinculó el valor de su relación con los clientes con el costo de adquisición de clientes. En cambio, una compañía como Charles Schwab, que usó las tecnologías digitales con inteligencia, se ha concentrado en maxi-

mizar el valor para el cliente al tener en cuenta, al mismo tiempo, el costo de adquisición y la intensidad de las relaciones, o participación en la cartera de inversiones.

En materia de servicios financieros, un negocio realmente digital no es sinónimo de operar online, reemplazar a personas por bits, automatizar procesos o abrir nuevos canales hacia los clientes. Por el contrario, significa expandir las opciones estratégicas de una compañía. En consecuencia, el desafío actual es considerar la inversión en IT de manera tal que permita diseñar nuevas proposiciones de valor para los clientes, inventar nuevos métodos para generar y capturar ganancias y, en definitiva, armar un modelo de negocios que no sólo sea superior, sino único.

### Primeras tendencias

Si bien la industria de servicios financieros se ha esforzado por dominar las nuevas tecnologías, apenas están comenzando a aparecer los primeros diseños de negocios digitales en los sectores de corretaje, bancos y compañías de seguros. Cada uno de esos sectores enfrenta sus propios desafíos con la tecnología de Internet, y en todos hay empresas que están respondiendo con estrategias sagaces. Debido a las diferencias que existen entre ellos, es útil considerar por separado las características de sus modelos de negocios digitales.

**Corretaje.** Las compañías de intermediación financiera minorista han quedado atrapadas en un círculo vicioso: al cobrar menores comisiones, para poder mantener la rentabilidad tuvieron que reducir el costo en las transacciones, lo que a su vez aceleró la caída de las comisiones. ¿Cómo respondieron a tal situación? Descubriendo nuevas maneras de bajar el costo de las transacciones y, además, ampliando sus ofertas con el fin de aumentar su participación en las inversiones de los clientes y en el desembolso total en servicios financieros. Pero todavía tienen por delante el

## El diseño de negocios digital impulsa el valor de mercado

Un negocio digitalizado no es lo mismo que un diseño de negocios digital. Sólo unos pocos participantes del sector de servicios financieros tienen, hasta ahora, un alto nivel de digitalización y, al mismo tiempo, un excelente diseño del negocio. Las compañías líderes, como Charles Schwab y Wells Fargo, parten de una profunda comprensión de los temas críticos del negocio; después, aprovechando las tecnologías digitales, lo reinventan para hacer frente a las prioridades de los clientes. Por actuar de esa manera obtuvieron tasas de crecimiento en los ingresos y en los márgenes de ganancias mayores que sus principales competidores. A su vez, los inversores las recompensaron con altas valuaciones de mercado. La respuesta de los inversores a los modelos de negocios digitales resulta evidente si se compara el “coeficiente digital” de varias empresas con su valor de mercado. Es una medición de Mercer que evalúa la manera en que una empresa despliega su inversión en IT, a partir de respuestas a interrogantes vinculados con tres áreas distintas de aptitud:

**Gestión de Relaciones con el Cliente.** ¿Qué proporción de los clientes de una empresa está online? ¿Cuántos de esos clientes vuelven a hacer negocios con la empresa? ¿Qué intensidad tiene la relación online? ¿Qué proporción de los ingresos se origina en operaciones online?

**Transacciones.** ¿Hasta qué punto ha digitalizado la empresa su interacción con los clientes y otros participantes de la cadena de abastecimiento? ¿Cuál es el alcance de las transacciones o de los servicios disponibles online para los clientes? Por ejemplo: información sobre productos, cotizaciones, compra, educación, herramientas, servicio técnico.

**Operaciones internas.** ¿En qué grado están digitalizadas funciones tales como gestión del conocimiento y recursos humanos?

Comparar el coeficiente digital de una empresa con su valuación de mercado revela varias cosas. Primero, las compañías con un poderoso diseño de negocios digital obtienen una valuación superior por parte de los inversores. Segundo, parecería que una empresa debe tener un nivel mínimo de capacidades digitales antes de ser recompensada por el mercado. Y tercero, a esta altura del partido, la mayoría de las empresas de servicios financieros tiene modestas aptitudes digitales. (Ver gráfico.)

En función de las estrategias implementadas por diferentes participantes de la industria, así como por la posición que ocupan en términos de coeficiente digital y valuación de mercado, identificamos tres tipos de compañías:

**Tradicionalistas.** Se trata, principalmente, de entidades bancarias y aseguradoras establecidas en el mercado que se han movido lentamente, con inversiones digitales que no apuntan directamente a mejorar el núcleo de sus modelos de negocios. El mercado les ha otorgado valuaciones promedio.

**Innovadoras.** Son compañías que están empezando a aprovechar sus capacidades digitales para mejorar o reinventar sus diseños de negocios. El mercado las está recompensando con valuaciones superiores.

**Reinventoras.** Estas empresas han utilizado sus capacidades digitales para crear nuevos diseños de negocios y reescribir las reglas del juego competitivo. Tienen por delante el desafío de mantener su actual nivel de performance.

### Los inversores recompensan la digitalización inteligente



desafío de desarrollar un punto de diferenciación —o de valor para el cliente—, más allá de limitarse a competir en precios. En consecuencia, deben reinventar sus ofertas, y brindar a los clientes un conjunto de servicios (investigación, planeamiento, asesoramiento) y de productos no tradicionales (hipotecas, seguros, tarjetas de crédito), además de atraerlos con su estrategia de precios.

Las transacciones online, al automatizar un proceso que era ineficiente y, a la vez, alinear el precio que se cobra por ellas con el valor del servicio percibido por el usuario, se convirtieron en una nueva propuesta de valor. Además, sirven para ampliar la oferta de productos y profundizar las relaciones con los clientes. Dado que éstos llevan a cabo gran parte de sus transacciones financieras a través de la plataforma del intermediario, al concentrar la actividad en un solo proveedor pueden ahorrar tiempo y reducir la complejidad de las operaciones.

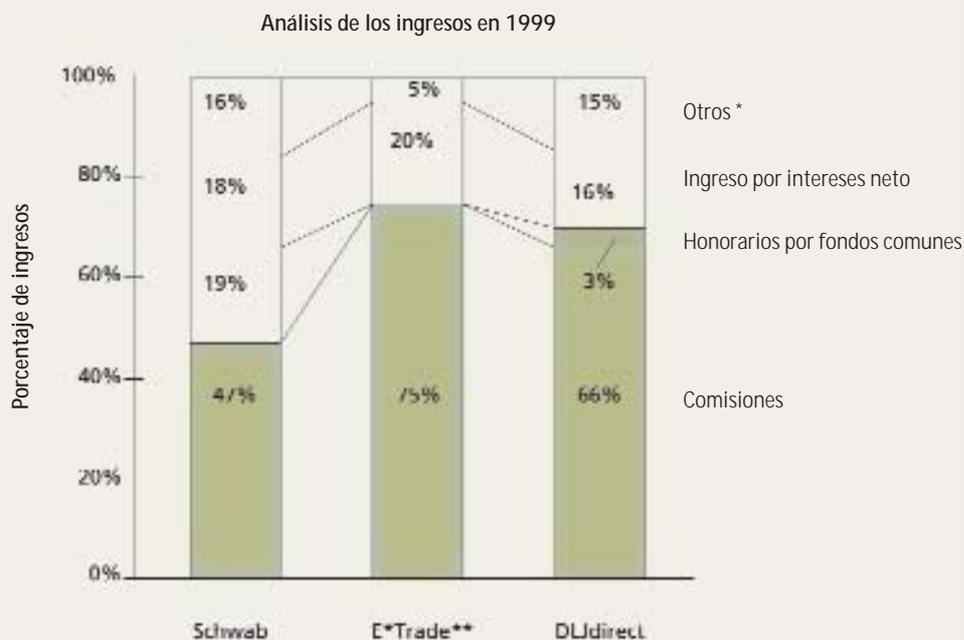
El alto índice de aceptación de las

transacciones online ha beneficiado a las firmas de intermediación financiera: aproximadamente un tercio de las operaciones ejecutadas a través de intermediarios minoristas se realizan online, y es probable que trepen al 70 por ciento en el año 2003. Pero no todas las firmas sacaron ventajas de la buena disposición de los clientes a operar en forma digital. Charles Schwab (que ofrece fondos comunes de inversión, cuentas corrientes, tarjetas de crédito e hipotecas a sus clientes online), E\*Trade (servicios bancarios) y Fidelity (fondos comunes y seguros) aprovecharon sus plataformas de operaciones online y crearon valor, tanto para el cliente como para los accionistas. Gracias a esta estrategia, Schwab (65 por ciento de cuyas operaciones con clientes minoristas actualmente se realiza online), al igual que otras compañías, pudo aumentar su rentabilidad y distanciarse de rivales que sólo compiten en función del costo de las transacciones. (Ver gráfico 1.)

**Banca.** En la era de Internet, el desafío estratégico de los bancos ha sido el resultado de un desajuste económico: los impulsores de ingresos (niveles del activo y pasivo del cliente) no están ligados a los impulsores de costos (volumen de transacción). Si bien las estrategias online de los bancos apuntaron, inicialmente, a manejar los costos de transacción, las entidades más innovadoras se concentran, ahora, en mejorar sus ingresos a partir de las relaciones con los clientes.

El mejor ejemplo es Wells Fargo. Su sitio en la Web está evolucionando hacia un portal de información financiera, que brinda a los clientes un panorama consolidado del activo y el pasivo del banco, así como acceso a los productos de Wells y de otras firmas. Wells ofrece un conjunto de productos y servicios online que abarca toda la gama de necesidades de cualquier segmento de clientes (individuos, pequeñas empresas, comerciales). En el caso de las pequeñas empresas, eso significa

## 1. Fuentes de ingresos de alta rentabilidad de Schwab



(\*) Otros incluye honorarios de comisiones por cuentas, ingresos por garantías (underwriting) y de publicidad.

(\*\*) Los honorarios por fondos comunes de E\*Trade están incluidos en otros.

servicios de pagos al personal y de preparación de liquidaciones de impuestos, además de los productos tradicionales: créditos y depósitos. El beneficio de utilizar una plataforma online para profundizar las relaciones con el cliente se refleja en que la cantidad de usuarios mensuales del sitio de Wells se multiplicó por cuatro en el ejercicio que finalizó en junio de 2000, y en el hecho de que el 68 por ciento de los usuarios online durante un mes regresó al sitio el mes siguiente.

Wells Fargo pudo sacar partido de su presencia online, aun cuando su sitio carece de aplicaciones y funciones bancarias, con la excepción del pago de facturas, que le proporciona al consumidor un servicio comparable al que aporta la transacción online a los clientes de las firmas de intermediación financiera minorista. Los clientes aprecian la variedad de las ofertas, y están dispuestos a pagar por ello. Pero la banca sigue siendo un negocio de canales múltiples, y lo demuestra el hecho de que sólo el 3 por ciento de los hogares norteamericanos lleva a cabo sus operaciones bancarias online. Aunque la mayoría

de los grandes bancos ofrece alguna forma de operar online —mantenimiento de cuentas, pago de facturas o posibilidad de transferir dinero, por ejemplo—, una abrumadora mayoría de consumidores aún prefiere las sucursales, los centros de atención telefónica o los cajeros automáticos. (Ver gráfico 2.)

**Seguros.** Enfrentadas a un mercado que está ingresando a su segunda década de poca actividad, así como a una continua concentración de intermediarios y reaseguradores, las compañías de seguros descubrieron que la gestión de costos es la estrategia más efectiva. Y apelaron a la tecnología digital, principalmente, para reducir el costo de emisión y distribución de pólizas.

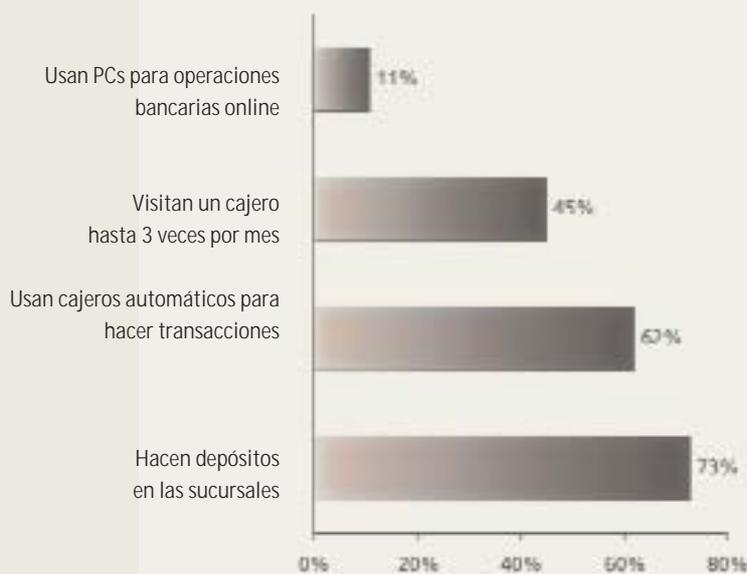
En el sector asegurador, el diseño de negocios digitales aún está en su infancia, y es demasiado pronto para saber cuáles tendrán éxito. Algunas compañías, como Esurance y Progressive, se han concentrado en la venta directa y online. Zurich y Hartford usan Internet para reforzar las conexiones con sus agentes, habida cuenta de que les permite bajar sus

propios costos de hacer negocios, así como los de los agentes.

Mientras tanto, parece haber fracasado el modelo en el que una compañía actúa como un intermediario online “puro” para múltiples aseguradoras. El costo de adquisición de clientes aumentó constantemente para los participantes del mercado, hasta el punto que ya duplica el ingreso generado. Y, desde la perspectiva de los clientes, la experiencia consume demasiado tiempo y les resulta ineficiente.

Pero el diseño de negocios digital enfrenta, en el sector asegurador, un gran obstáculo adicional: es muy baja la frecuencia con que los consumidores contratan seguros. (Ver gráfico 3.) Una reciente investigación de Mercer sugiere que, entre el grupo relativamente pequeño de personas que acceden a las ofertas en Internet, una abrumadora mayoría usa la plataforma online exclusivamente para evaluar precios y coberturas, y luego compra a la manera tradicional. En esencia, muchas compañías de seguros online sólo son “máquinas” de cotización para los consumidores, mientras que el volumen real de negocios fluye hacia competidores con diseños más tradicionales.

## 2. Canales preferidos por los clientes



Fuente: Estudio de NCR sobre 1.200 consumidores.

### Próximos movimientos

Las compañías de servicios financieros que lograron crear y capturar valor usando tecnologías digitales, en realidad no se limitaron a hacer modificaciones graduales. Apuntaron, por el contrario, a reinventar sus negocios y a cambiar las reglas del juego. E-Loan y LendingTree, por ejemplo, trataron de redefinir el negocio de créditos al consumidor y el de hipotecas mediante la oferta de nuevas opciones y, paralelamente, brindaron a sus clientes la posibilidad de evaluar con facilidad los diferentes productos disponibles. Esurance, a su vez, apostó a reinventar la manera en que la gente contrata seguros: simplificó el proceso de compra y ofreció coberturas de seguros a mejor precio. Algunos de los nuevos modelos pueden parecer amenazadores para las



## ¿Están preparados los clientes?

La familiaridad de los clientes con la tecnología digital es una consideración decisiva para las empresas que diseñan estrategias online. En realidad, el mercado para los servicios financieros online puede ser mucho más chico que el pronosticado.

Las proyecciones sobre el uso de Internet entre los clientes de compañías de servicios financieros han sido optimistas. En 1999, Forrester Research estimó que las ventas online de seguros rondarían los US\$ 3.000 millones en 2003. Doce meses más tarde, ese cálculo trepó a US\$ 9.000 millones. En materia de operaciones bancarias y pago de facturas online, la proyección de las tendencias registró el mismo optimismo.

Es probable que los pronósticos no se cumplan. En la industria de servicios financieros, cada sector tiene modelos de negocios distintos, impulsados por diferencias fundamentales en la lógica económica de su actividad, así como por diferentes demandas de los clientes. En el sector bancario, por ejemplo, el precedente de los ATM (cajeros automáticos) sugiere que los clientes adoptarán con lentitud la modalidad de operar online. Después de 25 años de la introducción comercial de los ATM, sólo el 50 por ciento de los adultos los usa regularmente. Considerando la complejidad de las ofertas de la banca online, comparada con la de las transacciones en los ATM, la velocidad de adopción de la banca online seguirá la huella de los ATM en los próximos 25 años. En el negocio asegurador, mientras tanto, la complejidad de los productos desalentará a los clientes a comprar pólizas online.

Una reciente investigación de Mercer sobre actitudes y comportamiento de los consumidores en materia de compra de servicios financieros online indica que, aunque es un fenómeno nuevo, la gente ya

adoptó firmes posiciones sobre el tema. De esa investigación surgieron cinco segmentos de consumidores diferentes:

**Entusiastas:** 30 %. Usuarios habituales de Internet; compran regularmente en la Web; dicen que comprarían servicios financieros online.

**Intransigentes:** 20 %. Usuarios habituales de Internet, pero sólo para investigar; vacilan en realizar transacciones en la Web.

**Sofisticados:** 12 %. De buena posición económica; fuertes usuarios de Internet, pero no están interesados en comprar servicios financieros en la Web; tienen acceso al asesoramiento financiero personalizado.

**Usuarios poco frecuentes:** 15 %. Rara vez se conectan a Internet; no hacen transacciones en la Web; prefieren comprar productos financieros cara-a-cara.

**No usuarios:** 23 %. No tienen acceso a Internet, ni desde su lugar de trabajo ni desde sus hogares.

Esta segmentación sugiere que el mercado para ofertas de servicios financieros exclusivamente online es limitado. Más aún, entre ocho categorías de bienes de consumo y servicios, sólo los comercios de alimentos registran el bajo nivel de aceptación de compra online, por parte de los consumidores, que se advierte en los seguros y los préstamos/hipotecas. (Ver gráfico.) Las firmas de servicios financieros tendrán que recorrer un largo camino hasta poder decir que se están beneficiando de la popularidad del comercio electrónico. Deben apuntar cuidadosamente a los clientes, y ofrecerles proposiciones de valor que tengan repercusión entre los clientes más rentables.

### Disposición a la compra de servicios financieros online



diferentes compañías (Schwab, Fidelity, Merrill Lynch, Chase, etcétera), a fin de que obtengan un panorama integrado de sus finanzas. Los bancos deben aprovechar rápidamente esta oportunidad para convertirse en integradores financieros que ofrezcan a sus clientes servicios con valor agregado (asesoramiento y soporte de transacciones, por ejemplo), así como acceso a una amplia variedad de productos financieros. Ello le permitirá al negocio bancario brindar a los clientes algo más que una plataforma estándar para movilizar dinero.

**Seguros.** Convertirse en digitales, de una manera que genere y capture valor, seguirá siendo una apuesta difícil para las compañías aseguradoras. Muchas de las que dependen de agentes—independientes o cautivos— corren el riesgo de paralizarse por un potencial conflicto de canal, motivo por el cual dudarán, en el momento de adoptar soluciones digitales, de que podrían reducir el costo de generar nuevos negocios. Otro desafío surge del hecho de que a los clientes, debido a que contratan seguros con poca frecuencia, las transacciones online les resultan de poca utilidad, tanto en términos de comodidad como de facilidad para operar. Y algunos tipos de seguros tienen tal nivel de complejidad, que los consumidores les disparan a las soluciones digitales.

A pesar de estos obstáculos, la lógica económica del negocio asegurador demanda una reinención drástica de la mayor parte de los modelos de negocios. Los “titulares” del mercado deben diseñar agresivas estrategias de distribución basadas en Internet, que les permitan reducir los costos de adquisición de clientes sin sacrificar la calidad del riesgo. Hay varias opciones de diseños de negocios disponibles. A ciertas compañías les resultará atractivo un sistema de distribución directa, reforzado por un centro de atención telefónica. Es el modelo adoptado por Progressive. La distribución directa permite controlar el “target” de clientes,



y eliminar al agente (y la comisión) de la cadena de valor. El desafío consiste en “adquirir” clientes por un costo total (incluyendo campañas de marketing, correo directo y centros de atención telefónica) menor a la cifra que pagan, en concepto de comisiones, a los agentes.

Para otras compañías de seguros tendrá más sentido instalar una extranet a la que accedan sus agentes. Las que adoptaron este modelo—Zurich y Hartford, por ejemplo— esperan reducir las ineficiencias en el sistema actual de distribución por agencia, a fin de ofrecer un precio atractivo a los clientes y, a la vez, garantizar un margen de ganancias para el agente y el asegurador. Obviamente, concretar ese ahorro en los costos es más fácil de decir que de hacer.

Finalmente, habrá aseguradoras que encontrarán la mejor opción en un agente en Internet, de propiedad del asegurador, al estilo de e-Policy. Este modelo es atractivo porque permite, además, capturar el valor asociado a la distribución. El desafío es brindar a los clientes acceso a una variedad de aseguradoras, sin descartar a las que no tengan participación en la empresa.

## Cómo realinear la organización

Desarrollar un modelo de negocios digital exitoso no es fácil. Para los ejecutivos, una de las tareas más inquietantes es realinear la organización con el fin de capitalizar las nuevas tecnologías digitales. En este sentido, las mejores compañías comparten las siguientes características:

- Se concentran en mejorar la capacidad de respuesta de la organización a los cambios en el mercado, anticipando las modificaciones en las prioridades del cliente así como los movimientos de los competidores, y, cuando resulta apropiado, lanzan nuevas ofertas y servicios rápidamente.

- Aprovechan la oportunidad de hacer ahorros mediante mejoras en la productividad, lo cual les permite reducir costos o asignar recursos a otras funciones de alto valor.

- Promueven una alineación estrecha entre las metas de la función de IT y de las unidades de negocio, traduciendo la visión del negocio a objetivos que deben alcanzarse en semanas, en lugar de meses o años.

- Cuando es necesario, adoptan el concepto de organización virtual, y buscan a las personas más talentosas para realizar las actividades críticas, ya sea mediante contrataciones, asociaciones o acuerdos de consultoría. Además, encaran nuevas iniciativas de marketing o de negocios por fuera de la organización tradicional.

El sentido de urgencia no siempre acompaña a los managers de las empresas de servicios financieros. Cuando la situación es de relativa prosperidad, actuar sin prisa resulta comprensible, pero implica peligros. De aquí a tres años, sin el respaldo de un modelo de negocios digital, será imposible satisfacer las expectativas de los clientes o retener a los mejores empleados. ●

© Trend Management/  
Mercer Management Consulting