



Visa Consulting & Analytics
Documento de opinión de la
serie Banca Abierta

Cómo ser digital

¿Crear un banco *challenger* es la
mejor opción para competir en el
entorno digital actual?

VISA donde
quieras estar

La banca digital llegó para quedarse

Todo parece indicar que la transformación digital es inevitable para el sector bancario y que los bancos enfrentan importantes desafíos hoy y a futuro: cómo integrar la tecnología digital en todas las áreas, cómo repensar su forma de operar y de ofrecer valor, y cómo cambiar la cultura del sistema bancario, por ejemplo, para ganar agilidad.

Los bancos tienen la tarea de satisfacer las necesidades de sus clientes que esperan una experiencia digital al nivel de las experiencias que ofrecen los gigantes digitales. Gracias a la tecnología, los titulares de cuentas bancarias hoy pueden administrar sus finanzas de forma segura y mucho más práctica desde un *smartphone* o desde un ordenador. Así es como las alternativas 100% digitales comenzaron a invadir el mercado a partir de mediados de la década de 2010 con una experiencia diferenciada de los servicios financieros tradicionales. En algunos mercados, los usuarios más tecnológicos (especialmente los milenials y la Generación Z) han adoptado los servicios ofrecidos por bancos como *Revolut*, por ejemplo.



En los 5 años transcurridos desde su lanzamiento, la británica **Revolut** ha conquistado a más de 15 millones de clientes internacionales¹ con productos atractivos (ej.: cambio de moneda con tasa cero) e interacción únicamente a través del canal móvil.

"Queremos construir la primera superapp financiera totalmente global donde los clientes puedan administrar todas sus finanzas cotidianas.² Ayudamos a nuestros clientes con cuentas individuales o comerciales a mejorar su bienestar financiero brindándoles más control, y conectamos a personas de todo el mundo de una manera totalmente integrada".²

Nik Storonsky, Fundador y CEO de *Revolut*

Además, las *startups* de tecnología financiera se han dirigido a algunos de los segmentos más rentables del mercado (por ejemplo, préstamos y transferencias internacionales de fondos). Para seguir siendo competitivos en este entorno, muchos bancos tradicionales están reevaluando cómo quieren ofrecer productos y servicios digitales a sus clientes. Para ello, están trabajando con algunas preguntas estratégicas e importantes en mente.

- ¿Cómo van cambiando las necesidades de nuestros clientes?
- ¿Cómo debemos competir con los *challenger* digitales y las *fintechs*?
- ¿Cómo podemos desarrollar nuestra estrategia digital?
- ¿Cuáles son las oportunidades de crecimiento?
- ¿Aprovechamos la estructura existente o creamos nuestro propio banco *challenger*?
- ¿Cómo debemos entrar al mercado?

En este documento ofrecemos algo de contexto para responder estas preguntas, presentamos los imperativos estratégicos que hay que tener en cuenta y brindamos un marco para ayudar a los bancos a decidir si la creación de un banco *challenger* digital independiente es el mejor camino.

1. Revolut.com, "One app for all things money", junio de 2020, <https://www.revolut.com/about-revolut>

2. Revolut.com, "Revolut raises \$500 million in Series D funding as it sets sight on profitability and daily adoption", 24 de febrero de 2020, <https://www.revolut.com/en-US/news/revolut-raises-500m-in-series-d-funding>

Las empresas prueban diferentes caminos para competir en el espacio de la banca digital

En muchos mercados, la tecnología democratizó los servicios financieros, y los dos grupos principales que encabezan la disputa para atraer a los clientes más familiarizados con la tecnología son **los bancos tradicionales y las startups nativas digitales o las fintechs**. Estos protagonistas usan diferentes estrategias y modelos de negocio para conquistar al cliente, y cada uno de ellos debe enfrentar diversos desafíos técnicos y comerciales para lograr sus objetivos.

Estrategia de los bancos



Extender la estrategia hacia el canal móvil

Muchos bancos optaron por desarrollar capacidades de banca móvil como parte de su hoja de **ruta de digitalización y de su estrategia multicanal u omnicanal**. Normalmente, esto se hace utilizando una *app* de banca móvil como interfaz digital con los principales sistemas del banco. Antes, estas *apps* eran menos completas que las soluciones de banca por Internet, pero hoy ofrecen una gama completa de productos y servicios.

Principales desafíos:

- Crear canales digitales atractivos y flexibles utilizando una estructura legada
- Segmentar correctamente a los clientes digitales y multicanales
- Lograr que la interacción digital con los clientes sea exitosa



Crear una marca digital independiente

Algunos bancos decidieron crear una oferta digital independiente (móvil y *online*) para **competir con los nuevos actores digitales**. Para eso, deben decidir si se ocuparán de segmentos específicos del mercado (por ej.: milenials, jóvenes o pequeñas empresas) o si cubrirán todo el mercado.

Principales desafíos:

- Minimizar la posible reducción en el volumen de ventas como consecuencia de la introducción de un nuevo producto
- Construir una marca confiable
- Adquirir nuevos clientes
- Encontrar el equilibrio ideal entre la sinergia del área administrativa y el desarrollo exclusivo

Estrategia de las *fintechs* o las nativas digitales



Crear un banco que sea 100% móvil

Por ser nativos digitales, estos bancos son independientes de entidades titulares y sistemas legados, **ofreciendo productos y experiencias que ya vienen de la era digital**. Normalmente, esos nuevos bancos son fundados por emprendedores, tienen el respaldo de inversores de capital de riesgo y comienzan con una oferta limitada (por ej.: solamente pagos); luego, arman una hoja de ruta para ofrecer una gama completa de servicios.

Principales desafíos:

- Adquirir nuevos clientes
- Lograr ser la cuenta principal del cliente
- Escoger la estrategia de producto adecuada (construir, comprar o establecer alianzas)
- Alcanzar sustentabilidad financiera



Ofrecer productos financieros específicos

En vez de ofrecer todos los servicios, muchas *startups* de tecnología financiera eligieron trabajar en áreas específicas. ¿El motivo? Simple: **darles más opciones a los clientes y hacer que su compra de productos financieros sea más económica y sencilla**. Normalmente, las *fintechs* apuntan a los segmentos que ofrecen márgenes más altos (por ej.: servicios de inversión, remesas y préstamos).

Principales desafíos:

- Adquirir clientes y ganar escala
- Encontrar la mejor estrategia B2B (para operaciones entre empresas) vs. B2C (para operaciones entre empresas y consumidores)
- Alcanzar sustentabilidad financiera

¿Cuál será la estrategia que prevalecerá?

Es demasiado pronto para predecir qué estrategia dará sus frutos a largo plazo, pero los bancos digitales y las *fintechs* son puntos de referencia cuando se trata de lo mínimo que el cliente espera de una experiencia en el futuro. Los bancos tradicionales deberán ofrecer, al menos, este mínimo para no perder competitividad, ya sea acelerando sus hojas de ruta digitales o elaborando operaciones digitales independientes.

¿Por qué lanzar un *challenger* digital aparte?

Los bancos que optaron por lanzar un *challenger* digital independiente lo hicieron por tres razones estratégicas: defender su posición en el mercado; buscar nuevas oportunidades; o aprender sobre la innovación digital.

Imperativo estratégico

Ejemplos

Jugada defensiva

En mercados con muchos competidores digitales nuevos, los bancos titulares ven cómo sus clientes trasladan todo o parte de sus finanzas a los bancos digitales. Incluso si deciden dejar la cuenta abierta, la usarán solamente para servicios básicos —depósitos, por ejemplo—. **Para poder competir y retener a sus clientes, los bancos optan por elaborar su propia oferta digital.**

En 2016, **DBD Bank** creó **DigiBank**, un banco 100% digital (sin sucursales) para expandirse hacia nuevos mercados (como India).³



Captura de nuevos segmentos

Los bancos más proactivos buscarán formas de retener a sus clientes utilizando recursos para conquistar nuevos negocios. Esos bancos apuntan a segmentos que están desatendidos por su oferta principal, por ejemplo, los jóvenes, los de mayor poder adquisitivo o las pequeñas empresas.

En 2017, **Emirates NBD (Emiratos Árabes Unidos)** lanzó **Liv.**, un banco móvil centrado en el estilo de vida, para ofrecer una experiencia digital diferenciada a los milenials y a una nueva generación de clientes.⁴



Prueba y aprendizaje

Algunos bancos están **usando sus operaciones independientes para probar las innovaciones.** Al operar en un entorno sin las restricciones impuestas por los procesos y sistemas del banco matriz, pueden probar, aprender y lanzar nuevos servicios digitales en mucho menos tiempo. Este aprendizaje resulta invaluable cuando las propuestas finalmente se integran en el banco principal.

BBVA (España) es un banco tradicional que invierte y se enfoca fuertemente en la innovación digital; por ejemplo, ha invertido en los bancos digitales **Simple**⁵ (EUA) y **Atom Bank**⁶ (Reino Unido) para impulsar la innovación dentro del banco matriz.



3. DBS.com, "DBS breaks new ground in digital banking", 2016, [https://www.dbs.com/newsroom/DBS breaks new ground in digital banking](https://www.dbs.com/newsroom/DBS%20breaks%20new%20ground%20in%20digital%20banking)

4. EmiratesNBD.Com, "Emirates NBD launches Liv. digital banking proposition", 2017, <https://www.emiratesnbd.com/en/media-centre/media-centre-info/7mcid.en=409>

5. BBVA.com, "BBVA acquires Simple to accelerate digital banking expansion", 2018 <https://www.bbva.com/en/bbva-acquires-simple-to-accelerate-digital-banking-expansion/>

6. BBVA.com, "BBVA invests in Atom Bank, the UK's first mobile-only bank", 2018, <https://www.bbva.com/en/bbva-invests-in-atom-bank-the-uks-first-mobile-only-bank/>

¿Qué podemos aprender de los bancos que ya iniciaron su recorrido digital?

Los bancos apuntan a sus clientes

Si bien algunos bancos digitales se dedican al mercado masivo, parece natural que se centren en los consumidores más conocedores de la tecnología. Por otro lado, existen bancos creados para atender segmentos de mercado específicos, atrayendo clientes que buscan una experiencia digital más simple o tarifas más bajas, como jóvenes y pequeñas empresas.

- **CaixaBank de España** creó **Imagin**, una entidad aparte, en 2016. Imagin es un banco 100% móvil que utiliza las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.) para conectar con el segmento de jóvenes adultos.⁷
- En 2018, **RBS, de Reino Unido**, lanzó **Mettle** para ofrecer servicios bancarios digitales a pequeñas empresas, poniendo a su disposición una serie de capacidades de gestión comercial y con tarifas cero.⁸
- **HSBC** lanzó **PayMe**, una billetera digital independiente y app de pagos P2P para adolescentes tecnológicos. No es necesario ser cliente del banco HSBC para usar **PayMe**; basta con registrarse con un número de móvil y un documento de identidad válido emitido en Hong Kong.⁹

Contar con una licencia bancaria completa no es un requisito previo

Adquirir una licencia bancaria completa puede ser el objetivo final de los bancos digitales, pero para lograrlo deben superar muchos obstáculos de normativa y cumplimiento. Como alternativa, pueden utilizar una licencia bancaria digital o de dinero electrónico que les permita ofrecer una gama limitada de servicios financieros (por ejemplo, pagos, pero no préstamos) o utilizar una licencia ampliada del banco matriz.

- **RBS, de Reino Unido**, utilizó una extensión de licencia para **Bo**, un banco digital para personas físicas (que cesó sus operaciones a los seis meses) y una licencia de dinero electrónico para **Mettle**, un banco digital para empresas.¹⁰
- El australiano **86400**, un banco *challenger* —adquirido por NAB en enero de 2021—, obtuvo una licencia para actuar como institución autorizada para recibir depósitos (ADI) emitida por la Autoridad Australiana de Regulación Prudencial (APRA). Una vez cumplidos los requisitos regulatorios, 86400 fue autorizado para lanzar cuentas de ahorro y de transacciones, y para recibir depósitos de clientes.¹¹
- El **ZA Bank** obtuvo una licencia de compañía de seguros para ser el primer emisor 100% digital en ofrecer productos de seguro. **ZA Insure** busca ofrecer productos simples y a precios accesibles para los diferentes tipos de protección básica que sus clientes buscan.¹²

7. CaixaBank.com, "ImaginBank, Spain's first mobile-only bank for millennials", 2016, <https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/imaginbank-spain-s-first-mobile-only-bank-for-millennials--1775-c-23497--en.html?id=23497>

8. RBS.com, "NatWest launches innovative digital proposition for SMEs", 2018, <https://www.rbs.com/rbs/news/2018/11/natwest-launches-innovative-digital-proposition-for-smes.html?q=mettle&brand=NATWESTGROUP.COM§ion=natwestgroup&enginekey=KMC4iXzhoghqGWug1xWC&stq=mettle&stp=1>

9. Finextra.com, "HSBC targets teens with PayMe wallet app" 13 de mayo de 2020, <https://www.finextra.com/newsarticle/35815/hsbc-targets-teens-with-payme-wallet-app>

10. Finextra.com, "NatWest launches digital challenger Bo", 2019, <https://www.finextra.com/newsarticle/34850/natwest-launches-digital-challenger-b>

11. ZDNet.com, "APRA grants Aussie fintech 86 400 a banking licence", 18 de julio de 2019, <https://www.zdnet.com/article/apra-grants-aussie-fintech-86-400-with-banking-licence/>

12. Insurance Business Asia, "Hong Kong's ZA Bank enters insurance business", 27 de enero de 2021, <https://www.insurancebusinessmag.com/asia/news/breaking-news/hong-kongs-za-bank-entersinsurance-business-244634.aspx>

La transformación a la banca digital

Varios bancos ya comenzaron su recorrido digital, ya sea ofreciendo una gama completa de servicios o solo algunos servicios segmentados y diferenciados.

- En 2017, **Universal Bank** de **Ucrania** lanzó **Monobank**, el primer banco completamente móvil de Ucrania. Monobank apunta al segmento milennial y ofrece tarjetas de crédito, préstamos y depósitos.¹³
- En 2015, **Gulf International Bank** del Reino de **Arabia Saudita**, lanzó Meem, el primer banco digital islámico de la región.¹⁴
- **FRANK by OCBC Bank** lanzó una submarca creada para jóvenes y trabajadores adultos jóvenes de Singapur. Para conquistar el segmento milennial, FRANK ofrece tarjetas de crédito con interesantes diseños y herramientas de gestión financiera.¹⁵
- **Business Advantage 360** de **Bank of America** es un panel digital completo para propietarios de empresas que les permite administrar y monitorear de forma conveniente el flujo de caja y conectar otras *apps* comerciales para obtener una visión integral del rendimiento comercial.¹⁶

El éxito no siempre está asegurado

Lanzar un banco digital independiente es un emprendimiento arriesgado que puede fallar por muchas razones, como elegir el modelo de negocio equivocado, la falta de diferenciación o el error al evaluar la voluntad del cliente de cambiar de servicio o pagar por él. Incluso con los recursos para invertir y el *know-how* en servicios financieros, muchos bancos tradicionales experimentaron una combinación de éxito y fracaso en el lanzamiento o adquisición de bancos digitales. Sin embargo, es fundamental que **los bancos aprendan de estas fallas y redirijan sus esfuerzos digitales.**

- En 2017, **Commercial Bank of Dubai** de los **Emiratos Árabes Unidos** lanzó **CBD Now**, un banco digital para millenials y clientes conocedores de la tecnología digital. Un año más tarde, la propuesta 100% digital se incorporó al banco matriz.¹⁷
- En 2019, el británico **RBS** lanzó **Bo**, un banco 100% móvil para responder a nuevos competidores como Monzo y Revolut. La operación duró apenas seis meses y cerró debido a la poca adhesión de clientes, lo que evidencia lo difícil que puede ser crear una marca diferenciada en el entorno de banca digital para personas físicas.¹⁸
- Con la pandemia, **Xinja Bank** comenzó a tener cada vez más dificultades para atraer capital. Como consecuencia, el banco *challenger* australiano canceló la licencia recibida en 2018 para actuar como institución autorizada para recibir depósitos (ADI).¹⁹

13. Payscalemagazine.com, "Monobank: innovative Ukrainian neobank and its unique features", 2020, <https://payscalemagazine.com/banks/monobank-innovative-ukrainian-neobank-and-its-unique-features/>

14. GIB.com, "GIB launches trial phase of retail banking services in the Saudi market, 'meem' introduces first of a kind services with an innovative approach", 2015, <https://www.gib.com/en/gib-launches-trial-phase-retail-banking-services-saudi-market-meem-introduces-first-kind-services>

15. Hiredigital.com, "How Being FRANK Won Millennials Over", 3 de noviembre de 2019, <https://hiredigital.com/blog/frank-by-ocbc-building-millennial-trust>

16. Businesswire.com, "Bank of America Business Advantage 360 Gives Small Businesses the Ability to View Data From Third-Party Business Applications in Award-Winning Digital Dashboard", 6 de febrero de 2020, <https://www.businesswire.com/news/home/20200206005307/en/Bank-of-America-Business-Advantage-360-Gives-Small-Businesses-the-Ability-to-View-Data-From-Third-Party-Business-Applications-in-Award-Winning-Digital-Dashboard>

17. "FinTechFutures.com, "Challenger banks in the Middle East", 2020, <https://www.fintechfutures.com/2019/12/challenger-banks-in-the-middle-east/>

18. FinTechFutures.com, "RBS closes digital bank Bo six months after launch", 2020, <https://www.fintechfutures.com/2020/05/rbs-closes-digital-bank-bo-six-months-after-launch/#:~:text=RBS%20closes%20digital%20bank%20B%20C%20B%20six%20months%20after,a%20customer-facing%20brand%E2%80%9D%20in%20its%20Q1%202020%20results>

19. Reuters.com, "Australia's Xinja Bank to give up banking license, return deposits", 16 de diciembre de 2020, <https://www.reuters.com/article/xinja-bank-australia-idUSL1N2IV2WB>

¿Será que la respuesta es lanzar un banco digital?

Dada la mayor competencia de las *fintechs*, las crecientes expectativas de los clientes, y el nivel de actividad de sus pares, los bancos pueden verse obligados a crear una marca de banca digital. Pero esa no es necesariamente la mejor respuesta. Para tomar esta decisión, los bancos deben considerar una estrategia de dos etapas y responder algunas preguntas estratégicas clave:

1. *¿Debemos lanzar un banco challenger? ¿Es la mejor opción para alcanzar nuestros objetivos?*
2. *Si es así, ¿cómo lo haremos? ¿Qué opciones tenemos, cuál es el proyecto operacional y cómo lo llevaremos a cabo?*

1) ¿Lanzamos o no?

El lanzamiento de un nuevo banco digital es un tema de mucho peso y debe evaluarse en el contexto de la hoja de ruta digital del propio banco. Los bancos deben invertir algo de tiempo en entender las circunstancias específicas de su mercado y determinar si hay imperativos estratégicos para la creación de un banco digital (es decir, hacer una jugada defensiva, capturar nuevos segmentos o seguir el modelo de prueba y aprendizaje). Estos aprendizajes servirán para la toma de decisión. Por ejemplo:

- Si los clientes cambian de banco porque encontraron ofertas más tentadoras, **los bancos tienen la opción de mejorar su oferta actual por medio de los canales digitales, en vez de crear una entidad aparte.** Esta es la opción más viable cuando la infraestructura *back-end* y los sistemas informáticos no impiden a la institución financiera atender las necesidades del mercado o cuando el mercado tiene pocos nuevos integrantes.
- Si bien los bancos han identificado claramente aquellos segmentos objetivo donde las necesidades de los clientes no se satisfacen, **pueden crear soluciones a medida basadas en productos y canales existentes, en lugar de invertir en un banco digital separado.** Esta opción es más viable cuando existe un mayor riesgo de caída de las ventas debido a la introducción de un nuevo producto por parte del mismo banco o si el segmento objetivo tiene poca estabilidad durante el ciclo de vida del cliente.
- Si los bancos buscan un nuevo campo de pruebas para soluciones digitales innovadoras, **pueden ampliar y acelerar sus hojas de ruta digitales actuales, en vez de establecer una operación aparte.** Esta opción es más viable si los bancos quieren correr menos riesgos y tener éxito de otras formas; por ejemplo, el desarrollo de la innovación operando de forma independiente pero fuertemente alineado con la estrategia de transformación digital del banco.



A continuación, veremos un árbol de decisión de alto nivel que ofrece una orientación preliminar para ayudar al banco en su decisión de "avanzar" o de "no avanzar" para cada uno de los tres imperativos estratégicos. Además de estos puntos de partida para la reflexión, es fundamental hacer un análisis y validación en profundidad; finalmente, cualquiera que sea la decisión que se tome, no excluye la necesidad de una inversión continua en las plataformas existentes.



2) Planificación e implementación de ruta para llegar al mercado

Una vez que se ha tomado la decisión de "avanzar", los bancos deberán hacer lo siguiente:

- (a) sopesar todas las demás cuestiones operacionales
- (b) escoger cómo entrar al mercado
- (c) desarrollar una hoja de ruta para la implementación

Por ejemplo, tal vez quieras crear una entidad aparte comenzando de cero, pero dadas las dependencias a nivel operativo y la implementación, puede ser más rápido y rentable adaptar las soluciones existentes. Dependiendo de la situación, tal vez lo más conveniente sea adoptar una plataforma comprobada y eficiente de marca blanca, o puede ser que la opción más simple sea comprar un banco digital que ya está en el mercado, si eso da como resultado las sinergias adecuadas.

(a) Otras consideraciones operacionales

Para comprender el impacto total de lanzar un *challenger* digital, es importante que los bancos tengan en cuenta la perspectiva organizacional y su impacto de manera más amplia. Esto traerá información útil para tomar decisiones importantes con respecto a la ejecución.

Estructura organizativa



Los bancos tendrán que decidir cómo será su estructura organizativa y la administración del nuevo banco, definiendo si este operará dentro del banco matriz o como entidad independiente con su estructura de gestión propia y autonomía en materia de decisiones.

Según el tipo de mercado, el tipo de licencia otorgada al banco digital determinará los servicios que este puede ofrecer. Extender la licencia del banco matriz habilita la oferta de una completa gama de servicios, mientras que, si bien será más fácil obtener una licencia digital o de dinero electrónico, esta podría restringir la oferta; por ejemplo, el banco no estará autorizado a otorgar préstamos.

Dependencia operativa



El nivel de dependencia operativa del nuevo banco propuesto en relación con el banco matriz afectará la agilidad y la calidad de su ejecución. Si, por un lado, vincular el banco *challenger* con el banco matriz crea sinergias y optimiza la integración, por otro lado, operar con una entidad independiente con recursos y canales distintos hará que el banco *challenger* gane agilidad y se libere de las limitaciones de los procesos y sistemas del banco matriz.

Salida al mercado



La velocidad de salida al mercado es siempre un factor importante. Sin embargo, en un entorno competitivo con muchas ofertas de bancos digitales, un banco tradicional podría elegir priorizar la agilidad, lo que influirá en el camino que elija para el lanzamiento. Por otro lado, un banco que ya lidera el mercado digital puede tener más tiempo para explorar otras opciones.

(b) Elegir cómo entrar al mercado

Los bancos deberán decidir cómo planean implementar la nueva propuesta de banca digital y cómo utilizarán los recursos y productos existentes. Hay cuatro caminos fundamentales para crear un *challenger* digital: adaptar una solución existente, comenzar de cero, usar una plataforma de marca blanca o realizar una adquisición. Ninguno de estos caminos excluye al otro; cada uno tiene diferentes beneficios y desventajas que deberán evaluarse cuidadosamente, ya que dependerán de las circunstancias individuales de cada banco (por ejemplo, los requisitos del mercado o la infraestructura bancaria actual).

| Camino | Beneficios  | Desventajas  |
|--|---|--|
|  <p>Adaptar una solución existente</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Normalmente, con un tiempo menor de lanzamiento al mercado • Los recursos de tecnología son propios • Mayor control sobre el proceso de desarrollo • Menor dependencia de terceros | <ul style="list-style-type: none"> • Costo y tiempo (si la plataforma actual necesita grandes mejoras) • La capacidad para diferenciar la oferta y la experiencia del cliente pueden ser limitadas por los sistemas heredados • Se necesitan recursos adicionales |
|  <p>Comenzar de cero</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos de tecnología son propios • Mayor control sobre el proceso de desarrollo • Menor dependencia de terceros | <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos más largos de llegada al mercado • Necesidades importantes de recursos para capital humano con habilidades digitales especializadas |
|  <p>Plataforma de etiqueta blanca</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Banca como servicio (Baas, por sus siglas en inglés), una provisión remota de capacidad bancaria a terceros, generalmente por medio de plataformas de API • Acceso inmediato a nuevas funcionalidades y actualizaciones de software • Inversión inicial menor | <ul style="list-style-type: none"> • Limitación diferenciada con respecto a la competencia • Riesgo de depender de un único proveedor • Confiabilidad y riesgo de terceros (por ej.: datos, riesgo operacional y financiero) • El costo total de titularidad puede aumentar a medida que escala la operación |
|  <p>Adquisición</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de recursos tecnológicos ya establecidos • Mayor control sobre el proceso de desarrollo • Oportunidad de integrar innovación en el banco matriz | <ul style="list-style-type: none"> • Demora del proceso de adquisición y fusión (normalmente, más de 6 meses) • Costo (el objetivo puede estar sobrevaluado) • Riesgo de ir a pérdida (el objetivo no corresponde a la expectativa) • Desafíos de integración (por ej.: estructura organizativa, marca, experiencia del cliente) |

(c) Contar con una hoja de ruta para la implementación es fundamental para tener éxito

Cualquiera que sea el camino que se elija, el banco necesitará la experiencia, la orientación y el apoyo de socios confiables para elaborar la hoja de ruta para la implementación que definirá cómo se creará y lanzará el banco digital. En nuestra opinión, una hoja de ruta de implementación sólida consta de tres fases principales:

(1) definición del modelo de negocio, (2) diseño de la solución y (3) implementación

Hoja de ruta para la implementación: actividades esenciales para establecer un banco digital

Fase 1: Definición del modelo de negocio

El primer paso consiste en hacer un análisis completo y detallado de la estrategia y de las capacidades actuales para decidir cuál será la mejor forma de apuntar a segmentos específicos del mercado

- **Diagnosticar la estrategia actual:** análisis del segmento objetivo, de la dinámica competitiva y de la estructura operacional, por ejemplo.
- **Diagnosticar la propuesta actual:** análisis de la funcionalidad, la capacidad de la informática (TI), y la experiencia o *feedback* de los usuarios, por ejemplo.

Fase 2: Diseño de la solución

El próximo paso consiste en alinear la propuesta de valor al cliente (CVP) y la experiencia de usuario (UX) deseadas con los requisitos operacionales y comerciales para poder implementarlas.

- **Diseño de la propuesta de valor del cliente,** como el conjunto de productos, las características principales y el modelo de servicio.
- **Diseño de la experiencia del usuario,** como el recorrido del cliente, la funcionalidad móvil y la interfaz de usuario.
- **Modelo operacional,** como la estructura organizativa y las dependencias operativas.
- **Caso de negocio,** como gastos de capital necesarios, proyecciones de pérdidas y ganancias, indicadores clave de desempeño y recursos.

Fase 3: Implementación

La fase final reúne los recursos y capacidades para empezar a ofrecer la propuesta de valor al cliente por medio de la *app* para el lanzamiento.

- **Implementación de la propuesta de valor del cliente,** como la provisión de beneficios, la trayectoria del servicio y la cobertura de los canales.
- **Implementación de la *app* móvil,** como el desarrollo de la interfaz de usuario y la marca
- **Operacionalización,** como los requisitos de TI, los procesos administrativos y el cumplimiento.
- **Plan de lanzamiento e interacción,** como el material de marketing y las iniciativas de participación.



Visa respalda a los bancos en su recorrido digital

Gracias a la tecnología, los clientes hoy tienen más libertad para elegir sus productos y servicios financieros, y los bancos que les permiten administrar sus finanzas de manera segura y práctica, desde un *smartphone* o una computadora, se ven más favorecidos. Como resultado, los bancos se están dando cuenta de que necesitan reimaginar las experiencias de sus clientes para no perder relevancia en el mercado actual.

Para tener éxito y diferenciarse de la competencia, los bancos pueden desarrollar su funcionalidad de banca móvil como parte de su estrategia omnicanal y su hoja de ruta hacia la digitalización. También pueden crear un banco digital independiente para defender su posición en el mercado, operar en nuevos segmentos o utilizarlo como campo de prueba y aprendizaje para sus innovaciones digitales.

¿Por qué Visa?

Visa es líder mundial en pagos digitales y tiene una amplia experiencia en el desarrollo de proyectos con bancos para llevar al mercado soluciones digitales integrales. Sea cual fuere tu razón estratégica para establecer una operación digital, Visa puede ayudarte a elegir el mejor enfoque y apoyarte desde la definición del modelo de negocio hasta el diseño y la implementación de la solución.

Trabajando en equipo con *Visa Consulting & Analytics*, podrás beneficiarte de todo el *know-how* digital y de los recursos tecnológicos de Visa para que puedas hacer realidad tus metas en materia digital:

- La línea de servicios digitales de *Visa Consulting & Analytics* te ofrece orientación estratégica y operacional durante las fases de diseño, configuración y ejecución para que tu oferta alcance todo su potencial.
- **Esto puede incluir:**
 - Definición de la estrategia
 - Desarrollo de la propuesta de valor para el segmento objetivo
 - Identificación de las características y funcionalidades de la banca móvil
 - Diseño y prototipo de la interfaz y experiencia de usuario en la *app*
 - Modelo operacional y planificación financiera del banco digital
- Visa cuenta con funcionalidades digitales y productos físicos (tarjetas de pago) para dinamizar tus soluciones y ofrecer flexibilidad máxima a tus clientes
- La plataforma *Visa Developer* ofrece acceso práctico e inmediato a una serie de API que pueden utilizarse para el desarrollo de productos digitales
- Los Centros de Innovación de Visa adoptan principios de diseño centrados en las personas para reimaginar el recorrido del cliente
- Por medio de la red internacional de socios de innovación y habilitadores digitales de Visa, podemos hacer posible la formación de alianzas digitales y conectar bancos a la comunidad *fintech*
- Visa puede ofrecerte conocimientos y experiencia en marketing para ayudar en el diseño, ejecución y campañas de marca

Sobre Visa Consulting & Analytics

Somos un equipo global compuesto por cientos de consultores de pago, científicos de datos y economistas en los seis continentes:

- Nuestros consultores cuentan con décadas de experiencia en la industria de pagos y son expertos en estrategia, producto, gestión de portafolio, riesgos, recursos digitales y más.
- Nuestros científicos de datos son expertos en estadísticas, analítica avanzada y *machine learning*, con acceso exclusivo a datos obtenidos a través de VisaNet, una de las redes de pago más grandes del mundo.

- Entender las condiciones económicas que afectan al consumo permite a nuestros economistas brindar información única y oportuna sobre las tendencias de consumo global.

La combinación de nuestra amplia experiencia en consultoría de pagos, nuestra inteligencia en estrategias económicas y la amplia variedad de datos con la que contamos nos permite identificar conocimientos prácticos y recomendaciones que ayudan a tomar mejores decisiones comerciales.



Para más información, contacta a tu ejecutivo de cuenta Visa o envía un correo electrónico al equipo de Visa Consulting & Analytics a VCA@Visa.com.

También puedes visitarnos en [Visa.com](https://www.visa.com) o en [YouTube](https://www.youtube.com/watch?v=t5NNnOY78Ls) at <https://www.youtube.com/watch?v=t5NNnOY78Ls>.
También podría interesarte: "Documento de opinión de VCA: Los pagos sin contacto están reinventando la forma de pagar"

Visa Consulting & Analytics, un equipo global de expertos en consultoría de estrategia, marketing, operaciones, riesgo y economía, con décadas de experiencia en la industria de pagos. Utilizando el análisis de la red de pagos con más transacciones de compra en el mundo, nuestro equipo puede ofrecer estrategias comprobadas y conocimientos basados en datos para ayudarte a alcanzar tus objetivos comerciales.

Los términos descritos en este documento están destinados a fines informativos únicamente y no son vinculantes para Visa. Los términos y cualquier compromiso u obligación propuestos están sujetos y dependen de la negociación y ejecución de las partes de un acuerdo definitivo por escrito y vinculante. Visa se reserva el derecho de negociar todas las disposiciones de dichos acuerdos definitivos, incluidos los términos y condiciones que normalmente pueden incluirse en los contratos. Los estudios de caso, comparativas, estadísticas, investigaciones y recomendaciones en este documento se presentan "COMO ESTÁN" y el único fin es el de informar. De ningún modo debe considerarse esta información como consejos sobre operatoria, comercialización, aspectos legales, técnicos, impositivos, financieros o de cualquier otra índole. Visa Inc. no formula declaración ni garantía alguna sobre la integridad o precisión de la información contenida en este documento, como tampoco asume ninguna responsabilidad derivada del uso que se pueda hacer de ella. Los datos aquí contenidos no deben tomarse como asesoramiento legal ni de inversión, y se recomienda consultar a un profesional competente en caso de necesitar dicho asesoramiento. Antes de implementar una estrategia o práctica nueva, infórmese sobre qué leyes y disposiciones pueden resultar aplicables a sus circunstancias específicas. Los costos, ahorros y beneficios reales de cualquier recomendación, programa o "mejores prácticas" pueden variar según sus necesidades comerciales y los requisitos del programa. Por su naturaleza, las recomendaciones no constituyen garantía de futuro desempeño o resultados y están sujetas a riesgos, incertidumbres y suposiciones que son difíciles de predecir o cuantificar. Todas las marcas, logos y/o marcas registradas son propiedad de sus respectivos titulares y se los utiliza únicamente para identificarlos sin que ello implique aval o afiliación del producto con Visa.