

PABLO BLASCO

FINTECH BANKING

LAS FINANZAS
DEL FUTURO Y
EL NUEVO MUNDO
DEL DINERO

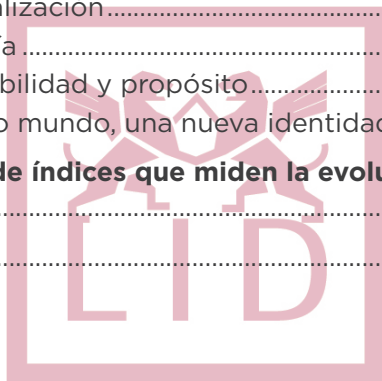


ÍNDICE

Agradecimientos	11
Introducción. El <i>fintech banking</i> en la era del todo conectado.....	13
1. «Soy tu cliente, conóceme»	17
1. Un cliente que quiere ser singular	17
2. Organizaciones con el cliente en el centro	20
3. Los consumidores no usan lo digital, son digitales	22
2. Las dinámicas competitivas de la transformación.....	25
1. De la integración total al <i>totum revolutum</i>	25
2. Las plataformas y la reconfiguración de la cadena de valor	26
3. Las personas también aparecen en escena.....	28
4. <i>Open banking</i> : ¿ecosistema orgánico o empujado por la normativa?	29
5. Industrialización y tecnificación de servicios.....	32
6. Un sector hiperregulado.....	33
7. La reacción de las empresas establecidas	34
8. La inclusión financiera, motor de cambio.....	37
9. Siguiendo paso: hacia un nuevo destino.....	37
3. Los nuevos confines del universo financiero.....	39
1. Deconstruyendo el ecosistema financiero en un millar de piezas.....	39
2. La banca que no será banco: nuevos formatos y modelos de negocio.....	42

Mejor practica <i>fintech banking</i> : Raisin. Una plataforma europea para democratizar la inversión y el ahorro....	47
3. Las caras del cambio	49
4. El movimiento internacional hacia la banca abierta....	56
5. Los 31 nombres de la banca del futuro.....	58
4. El ecosistema <i>fintech banking</i>.....	59
1. La consolidación de un fenómeno internacional.....	59
2. Una taxonomía del nuevo ecosistema	62
5. El universo <i>fintech banking</i> centrado en las personas	65
1. La nueva banca digital enfocada en las personas.....	65
2. Los gestores de finanzas personales.....	71
3. Los pagos en el contexto digital personal	73
4. Financiación	76
5. Ahorro e inversiones.....	79
6. El futuro de las finanzas personales	82
6. El universo <i>fintech banking</i> en el mundo empresarial	85
1. Las necesidades financieras de la empresa del siglo XXI	85
2. La nueva banca digital para empresas	87
3. Las herramientas <i>fintech</i> para la gestión empresarial	89
4. La operativa transaccional en las empresas	91
5. Financiación alternativa para empresas.....	99
6. Infraestructura tecnológica	108
7. El futuro de las finanzas en el ecosistema empresarial	109
7. Un nuevo mundo para el dinero.....	111
1. Apuntes previos sobre los critpoactivos.....	111
2. La representación del dinero en la era de lo intangible.....	114
3. Negocios emergentes en el nuevo mercado crypto....	118
4. Iniciativas en la creación de monedas soberanas digitales.....	120
5. Retos para consolidar el nuevo mundo del dinero ...	122
6. El último paso: la descentralización financiera.....	123

8. La transformación tecnológica del universo financiero	127
1. Las dimensiones de la tecnología en el universo financiero.....	127
2. Las tecnologías en la generación de datos.....	131
3. El camino hacia un contexto basado en los datos....	134
9. Las cuatro esferas tecnológicas de la transformación	139
1. La base tecnológica de la conectividad.....	139
2. ¿Entender o qué entender? Una cuestión de ciencia y tecnología.....	145
3. La próxima generación de vendedores	151
4. Una tecnología para la descentralización.....	157
10. ¿Cuándo seré un banco?	163
1. Descentralización.....	164
2. Autonomía	165
3. Responsabilidad y propósito.....	166
4. ¿Un nuevo mundo, una nueva identidad?.....	167
Anexo. Listado de índices que miden la evolución del mercado.....	169
Notas	171



AGRADECIMIENTOS

Me gustaría agradecer, en primer lugar, a David Jiménez Maireles, Ignacio Bocos, Victoria Gago, Jonathan Hayes y Javier Mira que hayan querido compartir su visión y su inestimable conocimiento en este libro. Es para mí un honor, y sirvan estas líneas como reconocimiento a su valía y esfuerzo.

Mi reconocimiento más sincero y especial es para Fernando Alamillo, excelso y generoso profesional, parte esencial de FinTech Spain y que sin duda ha contribuido a que el *think tank* sea lo que es hoy.

Mi agradecimiento también es para José Delgado Larena-Avellaneda por sus enriquecedores comentarios y sugerencias para que cada idea pudiera estar en su sitio.

Me gustaría dar las gracias a todo el ecosistema por su predisposición a participar durante todos estos años en los informes, estudios, programas formativos y eventos que hemos promovido con el objetivo de crear un espacio para la reflexión, el aprendizaje y el futuro.

También quiero dar las gracias a toda mi familia por su inquebrantable apoyo en cada paso que he dado en la vida y a mis amigos, para que podamos seguir compartiendo muchos días de libros, vino y rosas.

Quisiera tener un recuerdo especial para los profesores con los que, en las distintas universidades y escuelas de negocio, he compartido reflexiones, inquietudes y buenos momentos. Ojalá algún día el enorme talento docente que tenemos alcance la recompensa que se merece.

Para concluir, deseo que las últimas líneas sirvan de agradecimiento a todos mis alumnos por haber contribuido en estas dos décadas a que cada día quisiera ser mejor profesor. Espero seguir estando a la altura.

INTRODUCCIÓN

El *fintech banking* en la era del todo conectado

«Nada en la vida debería temerse, sino entenderse».

Marie Curie, científica polaca.

En 2030 el banco más grande del mundo no será un banco. En 2040 podrás tener una moneda digital con tu propio nombre. En 2050 la confianza consistirá en cinco líneas de código y tu algoritmo personal te financiará una compra en cualquier país del mundo. Eres un banco en potencia.

Al igual que ha sucedido en sectores como el de la venta minorista (*retail*) o el turismo, el marco de competición dentro del mundo financiero está siendo sometido a profundas transformaciones. Las fronteras competitivas tradicionales, en las que las entidades decidían qué debían contratar los clientes, se han visto ya superadas y los productos tradicionales van dejando paso a productos y servicios más innovadores en un sector en el que la tecnología empieza a ocuparlo todo. Los consumidores, hasta hoy en un segundo plano, comienzan a posicionarse como el alma de cualquier negocio que quiera transcender en este nuevo escenario en el que, además, conceptos como *confianza* o *privacidad* transmutan su significado, sobre todo para las generaciones más jóvenes.

Si la sociedad muta, las instituciones que la conforman tarde o temprano acompañarán este cambio y, como es lógico, las encuadradas dentro del universo financiero también deberán mutar. La gran incógnita es hacia dónde. Como apuntó el sociólogo polaco-británico Zygmunt Bauman, estamos en los albores de una modernidad

líquida. Si la fluidez es la cualidad de los líquidos, de forma análoga la levedad será la cualidad de una sociedad en la que nada permanecerá en el mismo estado durante mucho tiempo, y para que algo sea líquido, ha de ser ligero. Las pesadas cargas que soporta el actual sistema (infraestructuras, sistemas legados, etc.) tienen que dejar paso a sistemas mucho más ágiles, flexibles y adaptables a cada escenario, momento y necesidad.

Las cadenas de valor tradicionales se diseñaron de forma lineal, con actividades secuenciales que buscaban la eficiencia en las operaciones y atender de forma homogénea a mercados masivos. En países como España el resultado de esta homogeneización ha sido determinante: todos los actores atienden todos los mercados, los grandes corporativos pierden el interés en la creación de valor, el cliente desaparece del centro del negocio y persiste la falta de innovación en producto.

La aparición de plataformas tecnológicas, *a priori* centradas en otros mercados, supuso un anticipo de lo que estaba por venir. Y, como veremos más adelante, las tecnologías que daban protagonismo a la conectividad han tenido gran parte de responsabilidad. Negocios en los que el usuario participa directamente en la creación de contenido, como Google o Facebook, o aquellos en los que se agiliza y personaliza la experiencia de compra, como Amazon, han tenido mucho que ver en la transformación de estas cadenas de valor.

La implicación del usuario en algunas de las actividades de la industria está impulsando la transición hacia cadenas de valor de doble vuelta (*double loop*). Se trata de una nueva concepción que delimita cada cadena de valor como si fuera el viaje de una persona que quiere satisfacer una necesidad (a corto o a largo plazo, vital o accesoria) dentro de su vida: si la vida se torna líquida, cada viaje deberá ser líquido. Los clientes anhelan disfrutar experiencias creadas o configuradas por ellos mismos y no tanto que les vendan productos.

El impacto de este nuevo escenario ha de trasladarse de forma paralela a las estrategias de innovación de las empresas. Las tradicionales estrategias apoyadas en la capacidad tecnológica y de producto («creo algo y lo lanzo») deben dejar paso a estrategias centradas en el cliente y su comportamiento (observo al cliente, estudio su conducta, le consulto y priorizo sus necesidades) con iniciativas guiadas por la gestión inteligente de sus datos. Quedan desterradas ya las

frases que tanto se han escuchado en muchos pasillos y reuniones durante lustros: «Tranquilo, yo sé lo que quieren mis clientes». Parafraseando a Jeff Bezos, CEO de Amazon, el margen de las empresas establecidas será la oportunidad de los nuevos entrantes. Primero se digitalizó la información y ahora se digitalizará el valor en un mundo en el que el coste marginal de la información tiende a cero.

Ante este nuevo escenario, la estrategia de cualquier compañía no dependerá tanto del control de sus recursos y capacidades como en el caso anterior, sino de cuán eficaz sea «gobernando su ecosistema» y del que podría formar parte cualquier empresa de la industria junto a su red de clientes y usuarios. Estos ecosistemas necesitarán unas reglas de juego, un grado determinado de apertura y una infraestructura tecnológica adecuada. A esto hay que añadir los dispositivos inteligentes, medios desde los que se podrá realizar cualquier operación simplemente con un toque de pantalla, una orden de voz, un gesto corporal o incluso, en un futuro, a través del pensamiento.

Se trata de un cúmulo de cambios asentados sobre plataformas, conectividad, ecosistemas, barreras que se difuminan, cambios en la estrategia de innovación y una normativa para competir; monedas digitales, *tokenización* de activos, *tokens* no fungibles (NFT), *smart contracts*, oferta inicial de monedas (*Initial Coin Offerings* [ICO]), *blockchain*, GPT-3; todos estos neologismos y siglas categorizan los nuevos productos surgidos desde el ecosistema *fintech* en el ámbito mundial. El futuro se caracterizará por la existencia de miles de consumidores y por sus infinitos viajes líquidos. Estamos entrando en la era de la digitalización de todo y del todo conectado.

De ahí que en esta evolución existan dos constantes vitales: las *fintech* como palanca de disrupción de los nuevos tiempos y el *banking*, la actividad financiera en sí, que va dejando atrás las figuras más tradicionales y que empieza a estar presente en nuevos modelos. Este es el gran reto para empresas e instituciones: dibujar escenarios que soporten altos niveles de incertidumbre y complejidad y desconocidos hasta el momento. Y no hay un mapa sobre el que fijar el plan; tan solo disponemos de una brújula para ir tomando decisiones conforme avanzamos y exploramos este nuevo territorio.

Este libro se descompone en tres bloques que vinculan la tríada mercado-*fintech*-tecnología. El primer bloque se dedica a las

dinámicas que están asentando el mercado y que definirán sus límites en los próximos años: el cliente y sus nuevas formas de consumo, las fuerzas competitivas que regirán el ecosistema, los nuevos jugadores y su origen diverso y, por último, los modelos de negocio que están redibujando todo el panorama financiero. Con el objetivo de profundizar más en este nuevo ecosistema, el segundo bloque explica los principales formatos existentes tanto para empresas como para particulares: nuevos bancos digitales, préstamos, pagos, optimizadores financieros, anticipo de salarios, gestión patrimonial y el resto de actividades implicadas en la transformación. Además de los modelos aplicables a cada segmento, el bloque se cierra con un capítulo dedicado específicamente al nuevo mundo del dinero: criptomonedas, *tokens* y otros instrumentos que revelan un cambio de rumbo mundial. El último bloque se centra en detallar el impacto que están teniendo las tecnologías clave en la transformación de este universo financiero en función de la ubicación (hacia el exterior o hacia el interior de la empresa) y del foco de interés (el cliente o la propia organización). Así, encontraremos tecnologías enfocadas en la experiencia del cliente, en la creación de ecosistemas, en el entendimiento y la comprensión de los usuarios o en la creación de nuevas redes sin los intermediarios tradicionales. Y estas cuatro tecnologías orbitarán alrededor de los datos, de su gestión, de sus posibilidades y de sus características principales. La obra finaliza con un capítulo sobre tendencias con las cuatro fuerzas motrices que irán definiendo la trayectoria de este nuevo universo alrededor del cliente.

1. «SOY TU CLIENTE, CONÓCEME»

«El hombre es la medida de todas las cosas».

Protágoras, filósofo griego.

Todo es exponencial. La población mundial pronto alcanzará los diez mil millones de habitantes, los dispositivos inteligentes se contarán por millones y la cantidad de datos que seremos capaces de almacenar tenderá a infinito en unos años. Todo estará conectado para siempre.

Y al igual que ha sucedido en sectores como el alojamiento, la movilidad o el comercio electrónico, la evolución en la conducta del consumidor también se está viendo reflejada en la industria financiera. El cliente actual formula diferentes preguntas a las del cliente del siglo XX, por lo que requerirá respuestas distintas a las del siglo pasado.

Por este motivo, este capítulo trata de plantear algunas de las inquietudes y de los interrogantes que pueden ayudar a construir nuevos contextos a través de tres ideas fuerza: qué mueve a un cliente actual, las bases de una empresa centrada en el cliente (*customer centric*) y, por último, la estrategia omnicanal como conductor de la digitalización del negocio.

1. Un cliente que quiere ser singular

La revolución digital ha transformado la manera en la que la gente compra, consume, aprende y se comunica. Las nuevas formas de relacionarse, asentadas sobre las nuevas variantes tecnológicas, están siguiendo una pauta común:

- El consumidor ya no quiere que le vendan productos o servicios, sino adquirir experiencias.
- Las experiencias forman parte de su estilo de vida , por lo que anhela colaborar en su diseño. Se sustituyen frases como «sé qué producto quieren y necesitan mis clientes» por otras como «quiero crear y diseñar mi propia experiencia».
- Por lo anterior, se reubica el centro de la función de producción, que pasa de estar condicionada por la oferta y los canales masivos a guiarse por la demanda y los puntos de contacto.
- Las nuevas generaciones abandonan la idea de posesión y la sustituyen por el alquiler.
- Como consecuencia, el producto se transforma en servicio y el pago pasa a estar vinculado a variables referidas al tiempo o a las unidades empleadas.

Basta con mirar un poco a nuestro alrededor para darse cuenta de que actividades como contratar un seguro para un único viaje en coche, utilizar un servicio de movilidad sin que nos cobren, comprobar el saldo de nuestras cuentas corrientes desde una aplicación o transferir dinero a un familiar con una orden a través de nuestra voz son habituales ya en nuestra vida cotidiana. Aunque hay algo que a los usuarios no nos suele resultar tan amigable: gestionar nuestras finanzas personales. Veamos el caso de Eva.

Las finanzas son estresantes para Eva. Todos los meses ocurre la misma historia en su cuenta corriente: «una línea en negro y el resto de las líneas en rojo». Pronto aparecerá la ansiedad. Su nómina se verá consumida por el préstamo del coche, el alquiler, los gastos de la casa, la tarjeta de crédito y un seguro de vida que acaba de hacerse; el resto irá a una cuenta de ahorro que abrió el año pasado por consejo de una amiga. Acaban de llamarla desde su entidad para ofrecerle un seguro que cree que no necesita en este momento. «Y el mes pasado el préstamo en la aplicación por ser cliente preferente», piensa mientras en su cara se dibuja una sonrisa irónica: «y cuando realmente lo necesite, no me lo darán».

¿Qué pide Eva? Ser única, ser singular: «si otras aplicaciones de mi *smartphone* lo hacen todo tan rápido y se adaptan a mí, ¿por qué ellos no?».

Una visión centrada en el producto persiste en utilizar una misma forma de comunicar, en vender los mismos productos, en comunicar con los mismos argumentos y en no diferenciar canal y medio de contacto con el cliente. La consultora Bain realizó una encuesta¹ en la que se preguntaba a los participantes quién estaría dispuesto (literalmente, «*Respondents who are open to banking with...*») a ser cliente de una compañía tecnológica en ámbitos bancarios. Para ello proporcionaba dos alternativas: que la tecnológica tuviera menos de cinco años o que fuera una tecnológica establecida. De sus respuestas resultaron dos aportaciones muy valiosas:

- Los mercados emergentes son más favorables a hacer este tipo de actividades más allá de los actores convencionales (China, Colombia y Brasil por encima del 75 % de respuestas favorables).
- Las empresas nuevas aún están en peor posición, aunque en países como Brasil obtuvieron un 60 % de respuestas favorables.

Este capítulo no diferiría mucho de uno dedicado a analizar la evolución del cliente en otras industrias. Pero son finanzas y al consumidor suele crearle cierta desazón controlar estas líneas rojas y negras y entender qué derivaciones pueden presentar en su futuro. Si alguna conclusión es posible extraer de la situación de Eva, es que los valores que conformaban el escenario anterior y las instituciones sobre las que se asentaban estos principios están mutando su significado y transfiriéndose hacia otros jugadores en este nuevo universo.

¿Han cambiado los elementos que configuran la idea de confianza? ¿Quién ostenta hoy la confianza del cliente? ¿Pueden crear los nuevos formatos comunidades de seguidores fieles? ¿Quién es percibido como un servicio de calidad? Si se piensa en el concepto de *confianza* de nuestros abuelos, de nuestros padres, en el nuestro y en el que tendrán las generaciones venideras, parece que seguirá «con su camino». ¿Qué es valioso para Eva? Ayudarle a reducir la ansiedad a final de mes, simplificar los trámites que inundan su vida y proporcionarle cierta ayuda en su gestión financiera personal. Además, si la economía se está desintermediando a un ritmo avanzado y aparecen multitud de nuevos jugadores y tecnologías, ¿en cuántos actores podemos confiar a la vez para realizar actividades similares?

Si estas preguntas tienen calado e influencia en sectores en los que un usuario solo intercambia bienes o información, es factible imaginar que la importancia será mayor cuando se trate de solicitar una hipoteca o comprar cualquier máquina que haga incrementar la producción de una empresa en los próximos años. Si la evolución va dirimiendo la progresiva eliminación de intermediarios en las actividades y la operativa es puramente tecnológica, ¿es posible hablar de la tecnología como un tercero de confianza? Estas cuestiones se apoyan sobre un componente sociológico. Valor y confianza son los dos conceptos que están definiendo las primeras etapas de este nuevo paradigma.

2. Organizaciones con el cliente en el centro

Obtener una visión completa de cada cliente es el anhelo de cualquier empresa inmersa en el torrente competitivo que supone la transformación digital y tecnológica de toda la sociedad. Para lograr algo centrado en el cliente, es indispensable integrar pensamiento y acción (conducta) y tratar de responder a los interrogantes esenciales: qué y quién, por un lado, y cómo, dónde, cuándo y cuánto, por otro.

La primera cuestión, el pensamiento del cliente, nos permitirá entender la segunda (su conducta) y, con el tiempo, esta nos posibilitará inferir la primera.

- Quién es: valores, actitudes, aspiraciones, gustos, propósitos preferencias y afinidades.
- Qué quiere: objetivos y prioridades.

La industria financiera nativo-digital ha nacido con esta misión incorporada: conocer a la persona, contextualizar su estilo de vida y lo que supone, entender sus necesidades y preferencias y averiguar qué valora en cada tramo de su vida. Estas necesidades financieras abarcarán, como si fuera la pirámide de Maslow, necesidades de liquidez, de solvencia, de seguridad financiera a corto y a largo plazo, de previsión y autonomía financieras, etc. Y estas necesidades deberán acompañar a las que marquen el estilo de vida de ese cliente en

cada momento. Si el contexto cambia, la necesidad también lo hará, y si la necesidad cambia, la experiencia del cliente dentro de una empresa ha de cambiar con ambos.

Pero para acometer esta tarea hay que acudir a una fuente directa que permita analizar, medir y contrastar cómo se revelan y manifiestan estos pensamientos que determinarán la experiencia de cada cliente:

- La experiencia de compra (cómo y cuándo): conveniencia, inmediatez, usabilidad, facilidad, adaptabilidad y en tiempo real.
- El canal elegido para llevarla a cabo (dónde): omnicanal y experiencia unificada en cada dispositivo.
- El valor conferido a esa experiencia (cuánto): modelos de pago por uso (*pay-as-you-go*), por suscripción, «compra ahora, paga más tarde», etc.

Por tanto, integrar ambas partes supone comprender el contexto de la persona, el contexto del momento y la situación y el contexto de la relación que deseamos tener con ese cliente y diseñar una organización que se adapte estos requerimientos.

¿Quién marca el estándar en la actualidad?

Es lógico pensar que los usuarios (sobre todo los denominados *nativos digitales*) no comparan las experiencias proporcionadas por sus aplicaciones financieras, sino más bien la experiencia entre todas las aplicaciones que inundan sus dispositivos inteligentes. El *smartphone* es, en ese momento, el centro regulador de las experiencias digitales. Y en este canal hay empresas de referencia en la experiencia de usuario. La consultora Boston Consulting Group realizó una encuesta² en la que preguntó a los participantes a quién les gustaría que se pareciera su banco: un 37 % de ellos respondieron que a Amazon y un 29 % que a un *personal shopper*.

Un nítido ejemplo de empresas y actividades ubican al usuario primero y, aunque no se puede tomar como definitivo, el resultado marca una tendencia cada vez más demandada por los consumidores en la industria: combinar servicios financieros automatizados con servicios de asesoramiento más personalizados.

Help me

La automatización de muchos servicios financieros es un hecho: acceder a y consultar la cuenta bancaria, realizar una operativa de pago con cualquier país o digitalizar una factura son ya elementos operativizados por la tecnología. El elemento diferencial está ahora en prestar ayuda y guía en cualquier parte de la relación, incluso en el propio enrolamiento, en la incorporación de un cliente al negocio (*onboarding*), a la hora de abrir una cuenta corriente, por ejemplo.

Tal es el efecto que en el Digital Banking Maturity³, informe elaborado por la consultora Deloitte, los clientes señalan como acciones clave aspectos tan sencillos como facilitar la entrada de datos de forma correcta y rápida, confirmar que cada acción está siendo procesada o mostrar un panel de avance en el proceso. ¿Cómo es posible ayudar a los clientes? En campos como el control y la optimización de las finanzas personales, con la creación de instrumentos de ahorro personales, facilitando herramientas de previsión y presupuestación, proporcionando programas de recompensas, apoyando el logro de objetivos financieros personales o asesorando en portafolios de inversión adaptados a las circunstancias personales.

3. Los consumidores no usan lo digital, son digitales

Imagina un vehículo eléctrico no tripulado estacionado en la acera de una calle. Pertenece a una conocida marca de comida rápida que ha creado una línea específica para los trabajadores de la zona financiera de la ciudad. Un persona se dirige al auto portando en su mano derecha el *smartphone*. En ese momento está decidiendo qué sería mejor: escanear el código QR que hay en la parte izquierda o permitir que una pantalla instalada en la parte superior del coche lo reconozca personalmente. Tras decantarse por la segunda opción, se ubica justo enfrente de la pantalla, y de forma instantánea se abre un compartimento del que extrae una bolsa con su comida de hoy. Cierra la puerta y vuelve sobre sus pasos al edificio en el que trabaja: «Rápido, sin esperas y en la misma puerta de la oficina», piensa.

Si el cliente es digital, el negocio también lo es. Si el cliente quiere y puede contactar desde multitud de dispositivos, el negocio debe orquestarse para que pueda realizar este contacto múltiple e integrar bajo un mismo proceso actividades tradicionalmente separadas y poco comunicantes entre sí (marketing, atención al cliente, producto, riesgos, etc.). Se trata de un diseño basado en el contexto y el impacto en tiempo real con un objetivo concreto y una solución específica en función del dispositivo empleado y de la necesidad detectada. Es lo que solicitaba Eva hace unos minutos: momento y producto. Un consumidor es sometido a diario a miles de estímulos visuales y auditivos y su capacidad de atención resulta cada vez más limitada. Por eso, donde esté su atención, estará él.

Para lograr este propósito hay que ir más allá del concepto tradicional de *multicanalidad* (en el que cada canal funciona como una isla) y asentar la estrategia sobre una visión integrada del cliente, sus necesidades reales y las capacidades tecnológicas necesarias. ¿Dónde empieza y termina la contratación de cualquier producto financiero? ¿Qué se necesita en cada parte de la búsqueda? ¿Qué comportamientos e ideas se pueden manifestar en cada tramo?

Existe un incremento exponencial de dispositivos, sistemas de comunicación y puntos de contacto con el cliente: de teléfonos a drones, coches inteligentes, frigoríficos o pantallas en la vía pública. Además, la especialización tecnológica es cada vez más relevante para configurar la experiencia de usuario, trabajar con el ecosistema de socios y colaboradores, etc. Y es posible ya recurrir a fuentes de información propias y externas, abiertas y alternativas, para armar una estrategia omnicanal real, todo ello con el objetivo de proporcionar al cliente experiencias en tiempo real, inmersivas, emocionales y ágiles.

Sin embargo, las dificultades en la implementación de una estrategia así nacen cuando, primero, los procesos de la empresa están enfocados en el canal y no se encuentran homogeneizados y, segundo, la cultura organizativa no está asentada sobre los principios del cliente y sí sobre los del producto (rentabilidad a toda costa, «enchufar» productos en campañas, etc.).

Se trata, por tanto, de establecer sinergias entre todos los canales y de que no actúen como islas, cada una con sus propias reglas, aplicaciones y misión. En su lanzamiento, una *fintech* configuró

su aplicación móvil como el elemento prioritario de contacto con el cliente y habilitó, dentro de la propia aplicación y como complemento, un espacio de contacto telefónico solo para gestionar las incidencias de los clientes y con el compromiso de que nunca se utilizaría como instrumento comercial. Ante la desconfianza que puede suponer algo nuevo o la angustia que provoca un problema con la operativa, incorporar este tipo de herramientas potencia la confianza y favorece la fidelización de los usuarios. Además, en este nuevo escenario las tecnologías biométricas y cognitivas ayudarán a tomar decisiones para interpretar qué piensa y prefiere el cliente, cómo decide y actúa, en qué lugares ha estado, cuál es su nivel aspiracional y un sinfín de inquietudes más. Tal vez los clientes ya no queremos que nos solucionen nuestros problemas; quizás solo deseamos que nos acompañen en las experiencias que nos toca vivir.

Lo móvil ya no es el dispositivo; lo móvil es el propio cliente.

