

El impacto de las nuevas tecnologías en los servicios financieros

(The impact of new technologies on financial services)

Valiño, José

Socio-Director de Europa Management Consulting

C/ Santiago de Compostela, 100

28035 Madrid

BIBLID (1136-6834 (1998) 11:7-24)

Los cambios profundos que está sufriendo el sector financiero se acelerarán por tres factores: los externos (euro, globalización, las demandas de los clientes y el "acelerón tecnológico". La Banca del futuro estará en dos grandes procesos de intermediación: la financiera y la de información. El acelerón tecnológico forzará al sector financiero a tres grandes orientaciones: Una Banca de Gestión Multicanal, una Banca de Información (personalización masiva) y una Banca participando en la nueva cultura "on-line" que se avecina. Como en otras muchas ocasiones, esto es un reto y una oportunidad, y somos optimistas acerca del posicionamiento futuro del sector.

Palabras Clave: Banca Multicanal. Banca de Información. Tecnología en la Banca. Banca Virtual. Innovación financiera.

Finantza sektorea jasaten ari den aldaketa sakonak hiru faktorek bizkorturik ageri da: kanpokoak (euroa, globalizazioa, bezeroen eskariak eta azelerazio teknologikoa. Etorkizuneko Banka bitartekotza-prozedura handi bion inguruan moldatuko da: finantzarioa eta informazioari dagokiona. Azelerazio teknologikoak hiru orientabide handietara bideratzen du finantza sektorea: Kanal anitzeko Gestio Banka, Informazio Banka (pertsonalizazio masiboa) eta bidean datorren on-line kultura berrian parte hartzen duen Banka. Beste askotan bezala, hori erronka eta aukera da batera, eta baikorrak gara sektorearen etorkizunari dagokionez.

Giltz-Hitzak: Kanal anitzeko Banka. Informazio Banka. Teknologia Bankan. Banka Birtuala. Berrikuntza finantzarioa.

Les changements profonds dont souffre le secteur financier sont accélérés par trois facteurs: les facteurs externes (euro, globalisation, les demandes des clients et le "coup d'accélérateur technologique". La Banque du futur se situera au sein de deux grands processus de médiation: la financière et celle de l'information. Le coup d'accélérateur technologique obligera le secteur financier à suivre trois grandes orientations: Une Banque de Gestion Multicanal, une Banque d'Information (personnalisation massive) et une Banque qui participe à la nouvelle culture "on-line" qui s'annonce. Ainsi que dans beaucoup d'autres occasions, il s'agit d'un défi et d'une opportunité unique, et nous sommes optimistes quant au futur positionnement du secteur.

Mots Clés: Banque Multicanal. Banque d'Information. Technologie dans les Banques. Banque Virtuelle. Innovation financière.

Los cambios en el Sector Financiero

A finales de 1997 se puede sin duda afirmar que el "Euro", el advenimiento de la moneda única, es el acelerador de todas las tendencias estructurales del Sector Financiero. En España se habla de costes superiores al cuarto de billón de pesetas para el conjunto de Bancos y Cajas. El impacto en el negocio financiero es muy amplio y aunque no es el tema de la presente comunicación, y pretendiendo ser sintéticos:

A. En Banca Mayorista el efecto fundamental va a ser el impacto negativo en los negocios de FOREX/ Trading de las Entidades debido a la bajada e igualación de tipos, las nuevas emisiones en euros, la concentración de las tesorerías de las multinacionales, entre otros muchos aspectos.

Claramente éste es un negocio que, tal y como es concebido hoy se va a ver fuertemente erosionado en las entidades, y además en muy corto plazo.

B. En la Banca al por Menor el efecto es más a medio plazo, pero básicamente va a suponer un aumento de la presión competitiva, que originará reducciones de comisiones por servicios y márgenes de intermediación cada vez más estrechos.

Podemos concluir que la moneda única va a ser una gran oportunidad de diferenciación competitiva (¿o mejor "darwinismo" financiero?) por sus efectos importantes tanto a corto como a medio plazo sobre la rentabilidad del negocio de Bancos y Cajas.

En este contexto, ¿qué aspectos resultarán relevantes? A nuestro entender y sin pretender ser exhaustivos, los siguientes:

- El coeficiente de eficiencia que cada vez va a ser más importante.

Este coeficiente mide el porcentaje de gasto + amortización necesario para generar 100 unidades económicas de margen (Incluyendo margen financiero, comisiones y resultados de operaciones financieras). Muchas entidades españolas están en coeficientes próximos a los 60 y todo parece indicar que los correctos para los próximos años van a estar en los 40/50, lo cual no es en absoluto fácil de conseguir con los negocios caros, sofisticados y personalizados que parece va a ser la norma de la Banca en los próximos años.

- La Dimensión/La "Desagregación Financiera"

Aunque no existe un patrón único para competir en los mercados nacionales e internacionales, parece existir un cierto consenso en Europa de que el Euro forzaría ciertos procesos de consolidación financiera entre entidades, tal y como lo ha hecho ya en la Banca Suiza (fusión SBC y UBS), Noruega o Belga, Compañías de seguros –sobre todo en negocios de los denominados "universales", entre otros.

En un proceso paralelo parece que vuelven a emerger "los especialistas" -desagregación competitiva- sólo así se explicaría la decisión reciente de Barclays de vender su División de Banca Mayorista y las decisiones y dilemas recientes del Deutsche Bank.

- La demanda de servicios financieros orientados hacia el ahorro/previsión frente al consumo de créditos/depositos. Es consecuencia de los cambios demográficos y del debate actual sobre el "estado de bienestar". En

muchos países se observa como la Banca "no llega bien" a las nuevas generaciones de consumidores/ahorradores con los riesgos que ha medio plazo esto conlleva.

- Las dificultades crecientes de diferencias de los productos y servicios financieros vía precios y/o innovación hacen que las variables claves de la oferta futura de estos servicios sean la calidad de servicio y la gestión segmentada del "mix" de canales de distribución. Solamente aquí se podrán hacer proposiciones de valor con sentido para el cliente y ambas -calidad y "mix de canales"- se convertirán en la principal arma de atracción y fidelización.
- De nuevo el crecimiento como variable estratégica, pero existe ya un cierto consenso sobre dos grandes puntos:
 - El crecimiento sostenido –no espasmódico- para lo cual resultan básicos el conocimiento detallado y fidedigno de nuestro propio mercado –"Banca de Información"-, y el pragmatismo de la realidad de nuestra propia organización: motivación y competencias de los recursos humanos.
 - Un crecimiento "avalado" por nuestra propia base de clientes: que el mercado reconozca en nosotros a una organización orientada realmente al servicio al cliente y con una proposición de valor clara. Aquí resultarán básicas las posibilidades estratégicas de Marketing de Relación, marketing 1:1, las segmentaciones y análisis previos, la gestión correcta del canal de servicio por producto y cliente y la fidelización por calidad de servicio.

En la Figura 1 se representan las dos componentes claves del crecimiento, las cuales están absolutamente interrelacionadas: "Ejecución" en la venta y conocimiento de mi base de clientes.

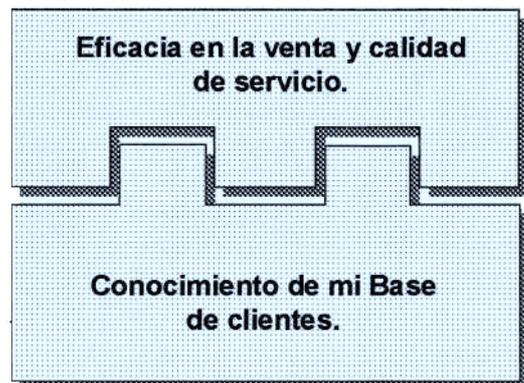


Figura 1

Por supuesto combinando cuando sea necesario con estrategias "de volumen": crecimiento de red por adquisiciones, mayor presencia en otros negocios bancarios, bankassurance, alianzas con otras entidades, como ejemplos.

La Tecnología en la Banca... ¿con cuidado?

En este apartado nos haremos eco de las cada vez mayores dificultades de justificar de forma sistemática las

grandes inversiones en TI (Tecnologías de la Información) en el Sector Financiero, más allá o una vez superados de los clásicos “ahorro de costes” típicos de las primeras olas de automatización.

Las dos líneas de trabajo más recientes sobre estos temas para la Banca podrían categorizarse como:

- La línea de la Wharton School en USA, que a lo largo de 1997¹ ha puesto en evidencia los siguientes hechos:
- Hasta la fecha no han encontrado correlación en el gasto en TI de los Bancos analizados y la funcionalidad en el punto de venta. En otras palabras, el gasto en TI no mejora –por ahora explícitamente- la cifra de ventas o la eficiencia del proceso comercial.
- Las inversiones en TI en actividades de mantenimiento, por oposición a nuevos desarrollos, se justifican mucho mejor.

La razón que se aduce es que estas actividades explotan la experiencia y el conocimiento de “ingeniería de negocio” existente ya en el personal de TI, haciendo que los sistemas actuales “funcionen cada vez mejor” –mejora continua-. Además:

- Las inversiones en TI parecen producir más beneficios a la organización cuando las decisiones de las mismas se toman colegiadamente negocio-tecnología.
- Las inversiones en TI asociadas a la generación de competencias en las personas resultan al menos tan importantes –o quizá más- que las inversiones en el Capital tecnológico, lo cual es debido probablemente a la gran importancia del servicio en el negocio bancario y a la importancia creciente del capital humano.
- La línea del MMG (Mitchell Madison Group)² que enfatiza que las inversiones en tecnología en la Banca están realmente “creando valor para el cliente y erosionando el potencial de beneficio de las entidades”³. El estudio sugiere a las entidades que rentabilicen adecuadamente la información de sus clientes –Banca de Información- y que presten la adecuada atención a la competencia de nuevos entrantes, como en el Reino Unido las cadenas de distribución Tesco y Sainsbury y en general “non Bank Banks”.

En general, el comentario “cuidado” en la inversión tecnológica se refiere a la necesidad de ver el problema con su adecuada amplitud e incluir en la ecuación los aspectos comerciales, de generación de mercados y de recursos humanos –generación de competencias-. Los costes ya no son suficientes.

El “acelerón” tecnológico: perspectivas

El “acelerón tecnológico” del final de milenio, aparte de hechos concretos ya apuntados como el Euro y la conversión al año 2000, se ve justificado por los siguientes fenómenos, desde nuestro punto de vista de mucho mayor alcance.

1. Las Instituciones Financieras en USA se han gastado \$47.6B en TI durante 1997.

2. The Banking Revolution (Carrington, Langguth, Steiner) Financial Times/Pitman 1997.

3. The Banking Revolution (Carrington, Laugguth, steiner) Financial Times/Pitman 1997.

1. El paso de una economía industrial a otra de servicios en donde los procesos de “personalización masiva” en todos los productos y servicios está produciendo “economías de escala negativas” –justo en contra de las consolidaciones recientes- y valorando más las “economías de velocidad”. En un mundo en donde sobra capital la velocidad y la flexibilidad con las capacidades básicas.

El mismo fenómeno supone un aumento considerable en el “contenido intelectual” de los productos y servicios, el aumento generalizado de responsabilidades distribuidas hacia niveles bajos de la Organización, y el papel relevante de las “Organizaciones virtuales”, incluso en periodos de ciclo económico ascendente como el presente.

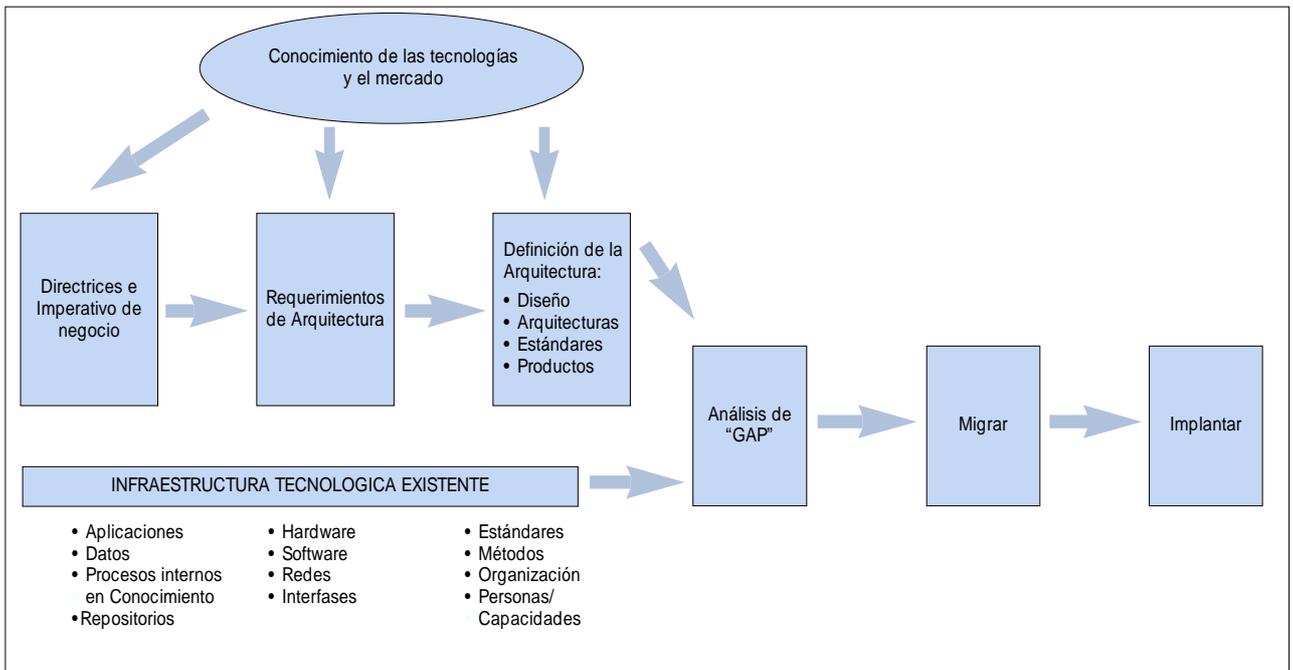
Para todo estos se precisan dosis masivas de tecnología de información/comunicación. En este contexto la externalización es una parte intrínseca del entorno de negocio. El “outsourcing” en TI es uno más.

2. La información y el conocimiento son la nueva materia prima. Se habla ya de “cadena de valor de la Información”. El valor de la información aumenta cuando se comparte, disminuye cuando se la aísla. Además este valor se deprecia rápidamente. Por otro lado, los deseos naturales de tener “información propietaria” chocan con el aumento continuado de la “anarquía informacional” propiciada por la Internet/Web.
3. De forma estructural, no accidental, el coste “real” y la complejidad de las TI (tecnologías de la Información) continua aumentando y acelerándose, las dificultades de su gestión.

Entre las principales razones cabría citar:

- La fragmentación de la industria de TI, en lugar de la integración vertical de proveedores, tan común hace una década.
- La banalización de buena parte de sus productos, en donde el mecanismo básico de competencia es el precio (microprocesadores, sistemas operativos).
- La evolución de las aplicaciones y la creciente importancia de los paquetes. Las arquitecturas basadas en componentes y la nueva generación de paquetes integrados que presuponen adaptar las organizaciones a los mismos.
- El hecho que los sistemas informacionales/decisionales son ya más importantes que los transaccionales.
- El papel central que las tecnologías Web/Internet están asumiendo en la evolución de la industria (proceso de “webficación” de las arquitecturas tecnológicas).
- El acelerón del Comercio electrónico (EC) por la revolución mundial en la industria de las comunicaciones.

Ante semejante proceso de cambio la única respuesta posible son las arquitecturas tecnológicas adaptativas, cuyo énfasis no va a ser el alineamiento negocio-tecnología, sino el rápido realineamiento (de nuevo las economías de velocidad) cuando los negocios cambian. En general el término que empieza a utilizarse para la TI es agilidad: la habilidad no sólo



Fuente: EAS, Meta Group

Figura 2

de cambiar rápidamente sino de cambiar la propia velocidad de cambio. En estas situaciones las medidas clásicas de sistemas como disponibilidad, productividad, satisfacción del cliente, rendimiento son condiciones necesarias pero no suficientes. En estos momentos son más importantes el contraste externo ("benchmarking") con nuestros competidores y la flexibilidad de adaptación. Nos interesa saber si nos movemos más rápido o más lento que nuestros referentes en el mercado. Las arquitecturas adaptativas requieren normalmente un mayor nivel de inversión y gasto, los cuales son realmente los precios a pagar por la adaptabilidad.

En la figura se detalla un enfoque metodológico reciente para la construcción de estas arquitecturas adaptativas.

La Banca de Información

Este término engloba todas aquellas prácticas de gestión que comienzan a ser comunes en la Banca para "descubrir" y "actuar" sobre clientes y productos.

Se parte de un hecho incontrastable: la Banca es uno de los negocios que saben más de sus clientes, aunque generalmente le saca muy poco partido a este conocimiento. Como ejemplo en la Figura 3, se representan la relevancia y la disponibilidad de datos comunes en el Sector.

Desde 1996, comenzó a acuñarse el término "Banco informacional" refiriéndose a casos como el de Capital One en USA, que, fundamentalmente desde 1992 ha ido "despegán-

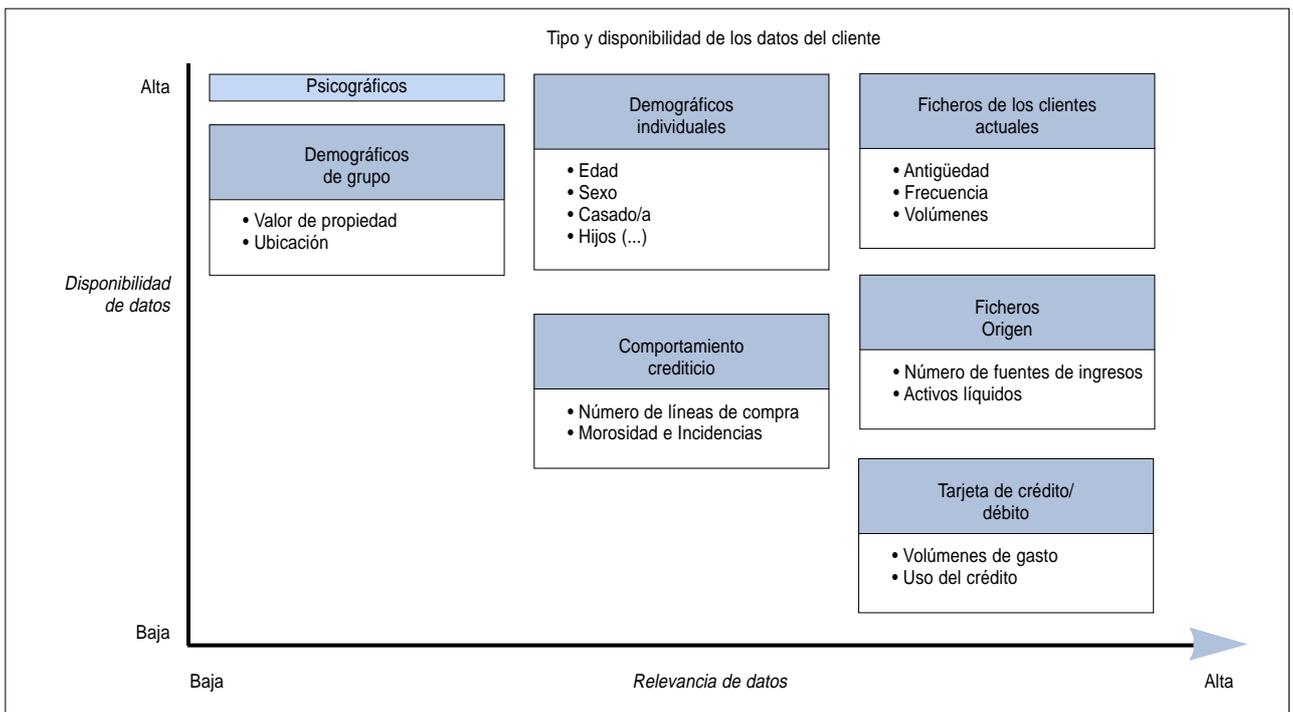


Figura 3

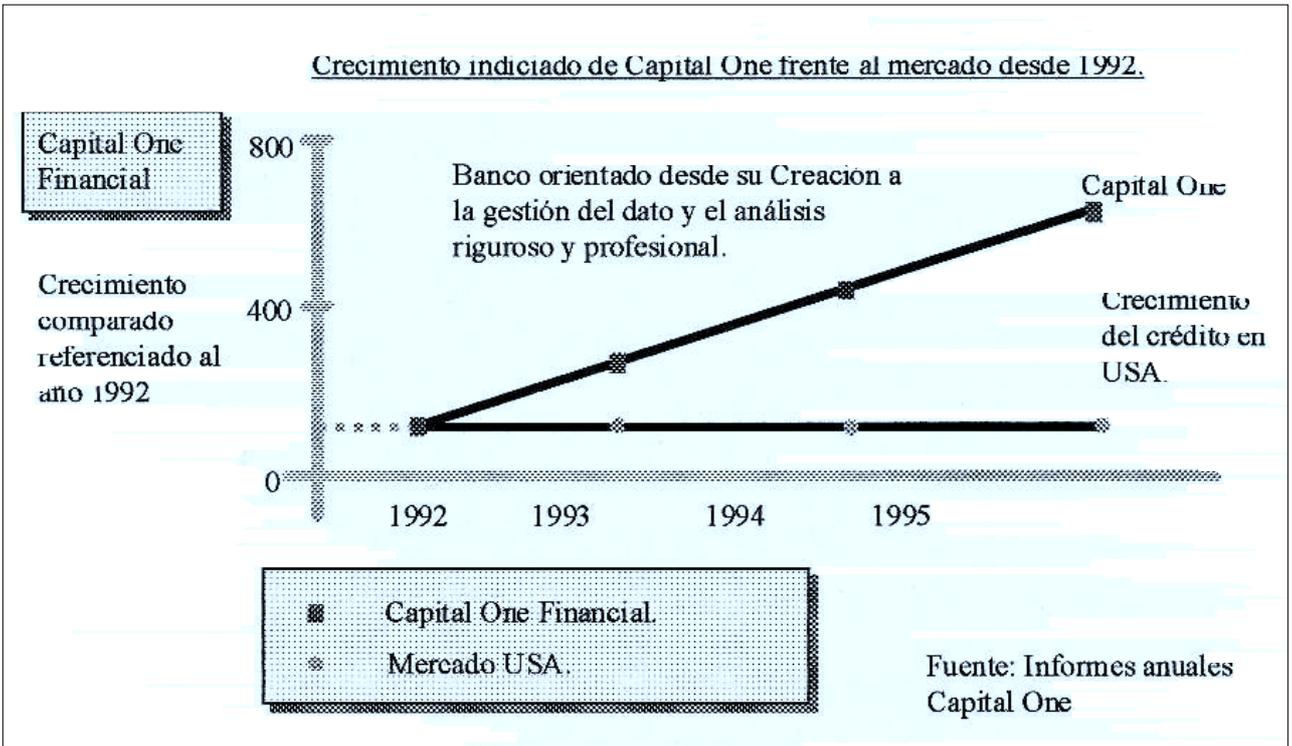


Figura 4

dose" significativamente en crecimiento y rentabilidad de los parámetros normales de su mercado (Figura 4), para un tamaño mucho más reducido.

¿Cuál fue y es la clave de su éxito?. Básicamente el uso sistemático y profesional del dato, de la información existente en la entidad. Este resultado en Capital One ha sido una labor de años. La "curva de aprendizaje" de estas técnicas ya etiquetadas de "Banca de Información" ha supuesto un mínimo de 4-5 años.

Capital One considera que su despegue en 1992 se debe a la acumulación de conocimiento de los cuatro años anteriores.

El conocimiento que Capital One adquirió de su base de clientes fue el resultado de una estrategia premeditada de capturar datos más allá de los puramente transaccionales y de ser pioneros en la utilización de técnicas de "descubrimiento" y "comportamentales" sobre los datos de cliente. Este conocimiento detallado y su marketing enfocado es lo que permitió el crecimiento de Capital One señalado en la figura 4.

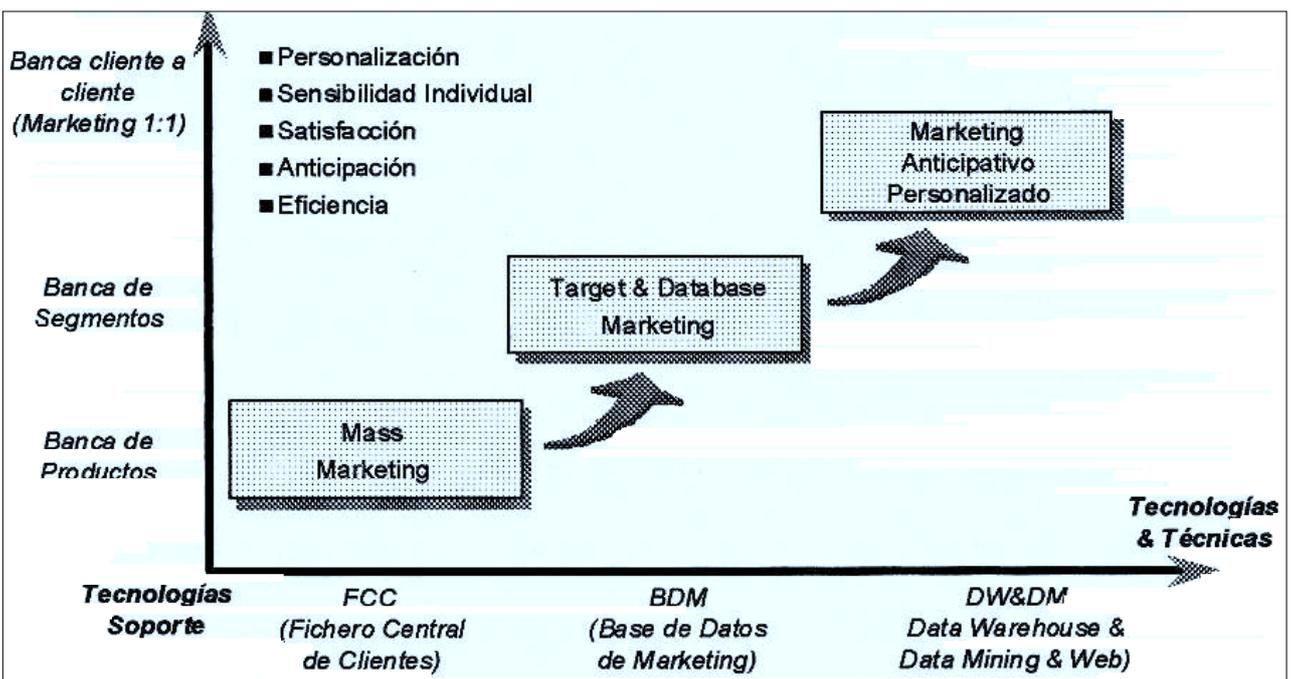


Figura 5

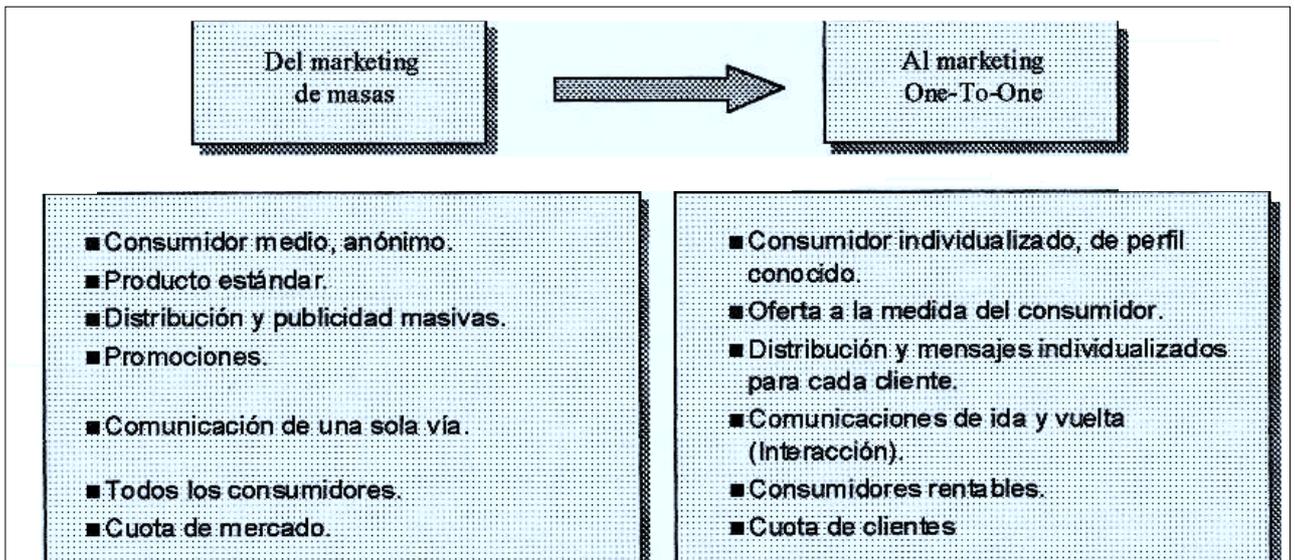


Figura 6

En este epígrafe resulta especialmente relevante la tecnología soporte de las diferentes formas de vender y dar servicio a los clientes. En la Figura 5 se representa la evolución de las tecnologías clave a medida que subimos de Banca de productos a Banca de Segmentos y de esta última a Banca "cliente a cliente" (Marketing 1.1).

Resulta destacable que es precisamente la integración de los Almacenes de Información (Data Warehouse) con las técnicas de "Minería de Datos" (Data Mining) en una Red IP (Web) la que está permitiendo o facilitando el alcanzar los

niveles de Marketing 1.1 Siguiendo a Kotler se representa en la Figura 6 las principales diferencias entre el marketing de masas tal y como lo conocemos hoy y el marketing 1.1 que ya practican algunas compañías y que parece un imperativo de los tiempos: la personalización de los productos y servicios.

Desde el punto de vista de prácticas de gestión se pueden ya establecer algunas formas de actuación que han sido comunes en las Entidades Financieras que han comenzado a trabajar bajo estas ideas:

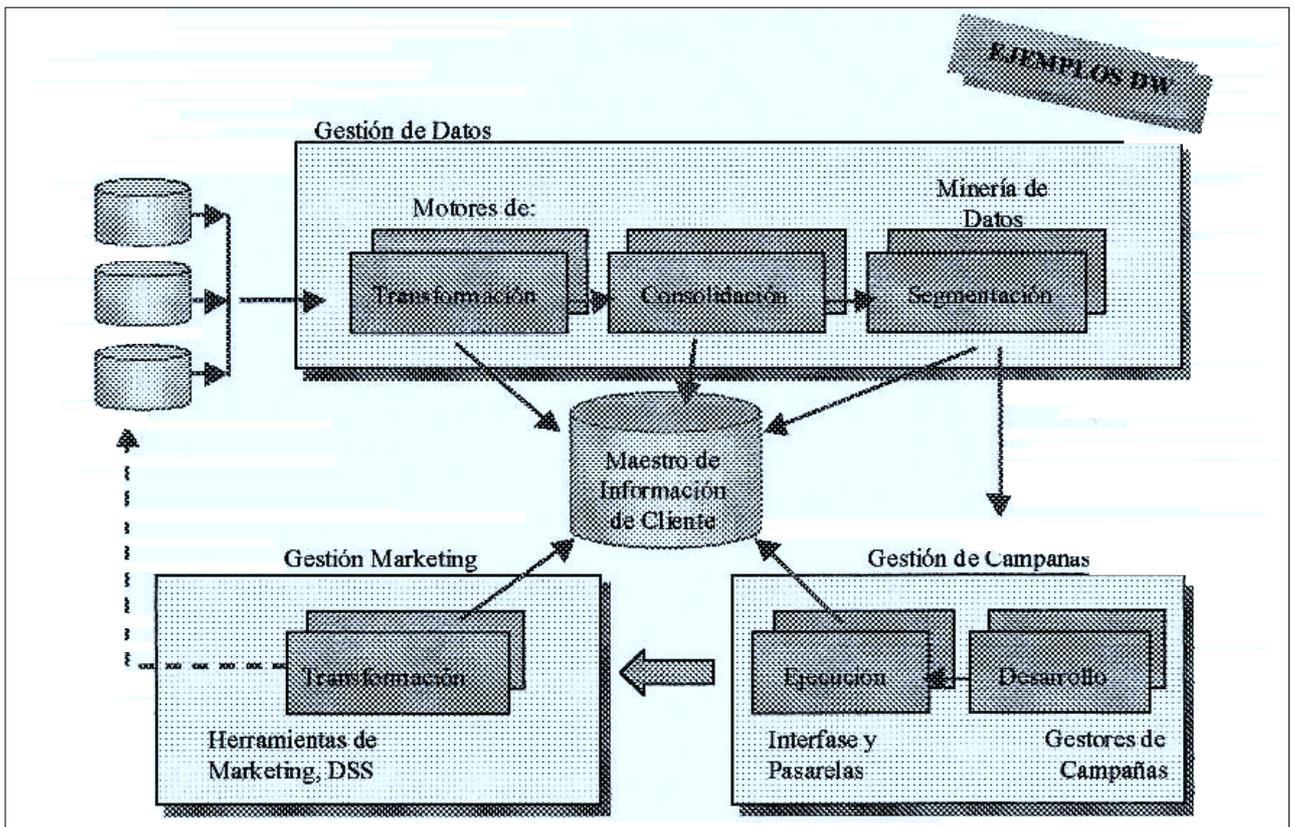


Figura 7

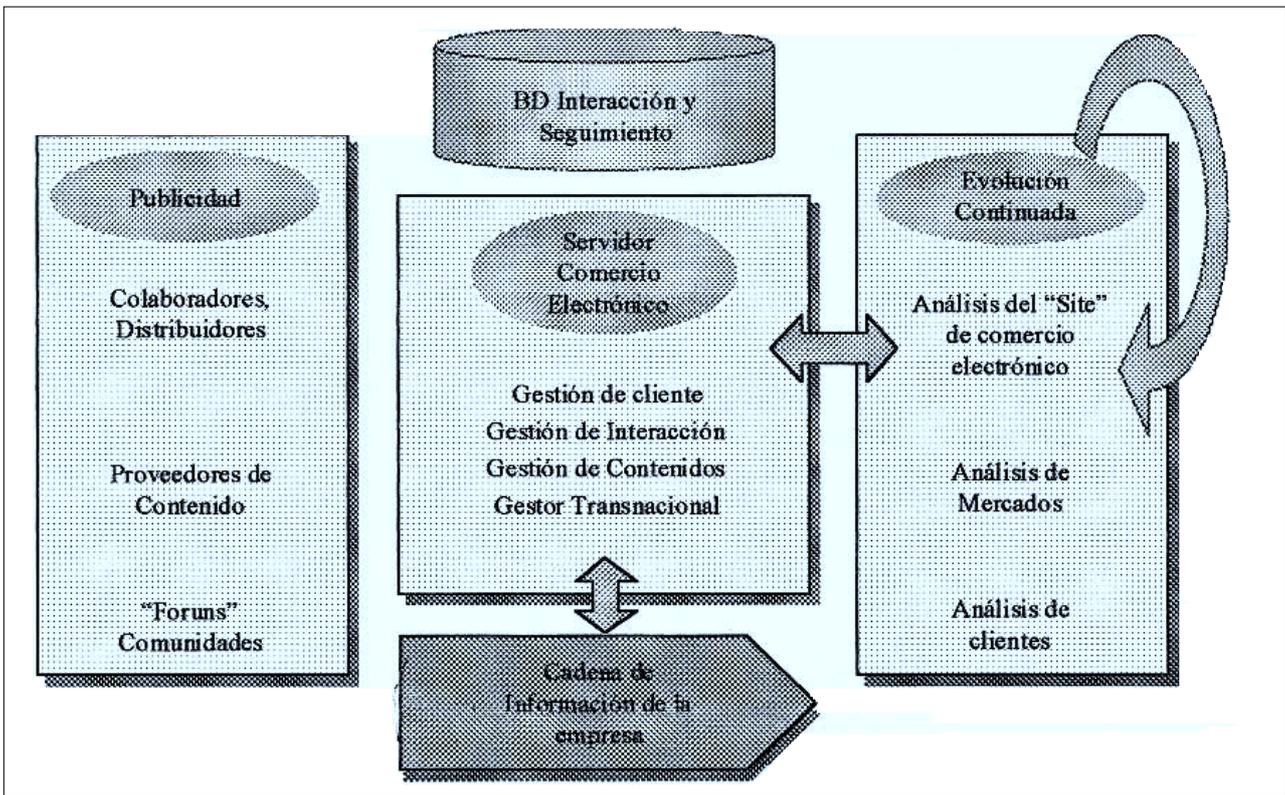


Figura 8

- En una primera etapa las Entidades Financieras analizadas utilizaron la información disponible no tanto para vender sino para “descubrir” y desmitificar algunos “lugares comunes del negocio bancario”.

Así se ha visto que no es estructuralmente cierto que aumente la rentabilidad de clientes con el número de productos – índices de fidelización – ni que la morosidad en ciertos segmentos disminuya en períodos álgidos del ciclo económico. Es también típico el realizar análisis de relevancia sobre productos y clientes.

- En una segunda etapa, las entidades se centran en “actuar” sobre clientes y productos y el énfasis es ya la ejecución, utilizando la Banca de Información para control y seguimiento de sus clientes y su fuerza de ventas.

Por último convendría inventariar las dos tecnologías implicadas en lo que ya se denomina “Gestión de la Relación facilitada por la tecnología” (acrónimo TERM, Technology enhanced Relationship Management) y que son la base de la Banca de Información:

- Un entorno de Data Warehouse para poder realizar Marketing de Base a Base de Datos (DBM) y Gestión de cliente (CM, Customer Management), como se puede apreciar en la figura 7. Las principales funciones serían Gestión de Campañas, Gestión del Nivel de Servicio, Gestión del Marketing, etc...
- Un entorno “tecnológico” para la gestión de las relaciones a través de la Web desarrollado bajo los principios de “interacción” de cliente y que esté integrado con la cadena de información de la empresa (Figura 8). Esta plataforma debe integrarse con las correspondientes a la gestión multicanal y normalmente aparece ligada con

los “call centers” y en desarrollo continuado ya existentes en las Instituciones Financieras.

Ejemplo de entorno para la gestión de las relaciones a través de la web.

Gestión Multicanal

La presencia de múltiples canales de distribución es algo imparables ya en la Banca y está fundamentalmente facilitado por la tecnología. En la figura 9 se representa a título de ejemplo la plataforma tecnológica soporte del “servicio de Banca Multicanal” de una entidad financiera global.

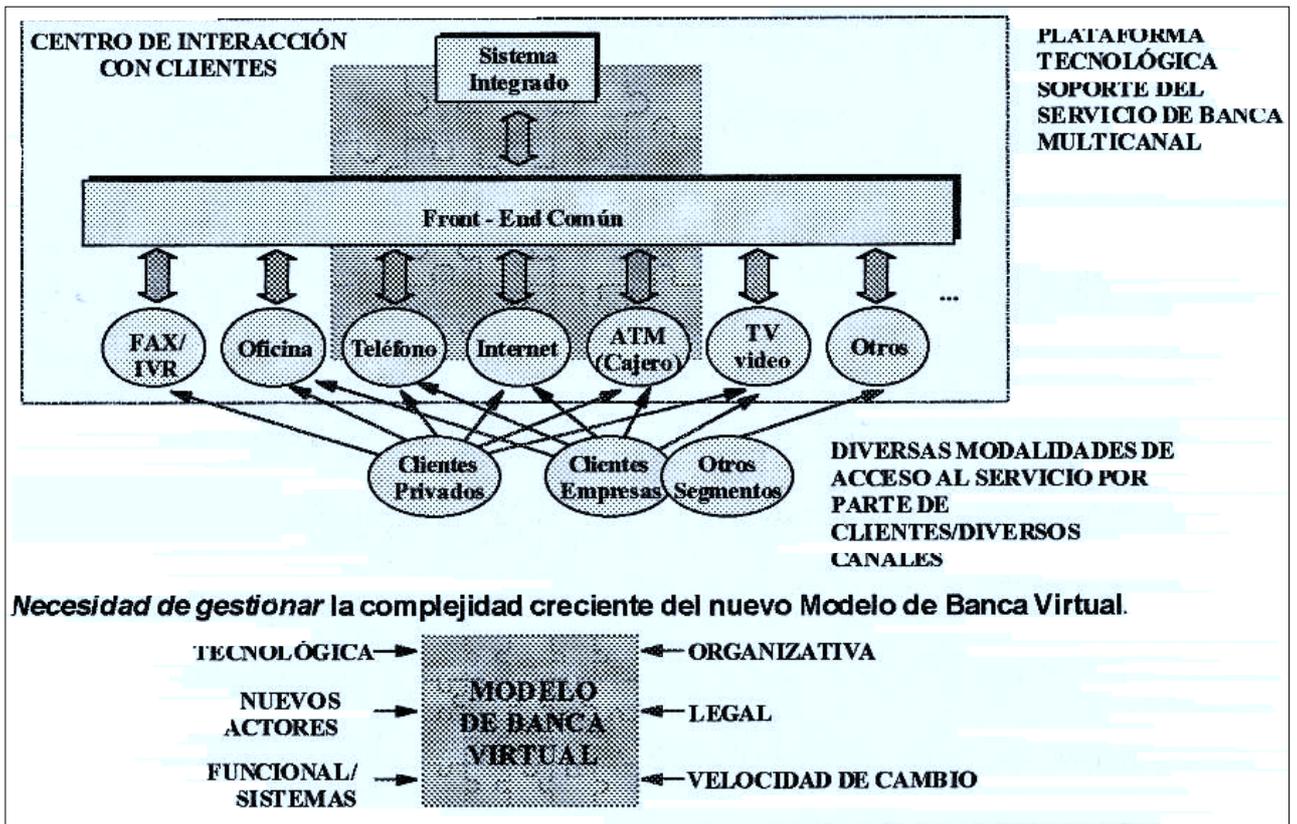
La Gestión multicanal tiene una lógica fundamentalmente económica y de calidad de servicio. Así en la Figura 10 se pueden ver costes medios por transacción de diferentes canales, en donde puede apreciarse el bajísimo coste del canal internet. Estimaciones usuales en el mercado sitúan en el 20% los ahorros en el coste de distribución de un Banco tradicional a la “mejor práctica” en Banca Telefónica y hasta un 30% con la mejor práctica en Internet en estos momentos.

La pieza tecnológica básica en todo este proceso es aquella que nos lleve a la integración de los diferentes canales. Comienzan a ser comunes arquitecturas de “Call Center” basadas en Internet que están facilitando la mencionada integración de canales de distribución.

En la figura 11 se detalla este modelo de integración.

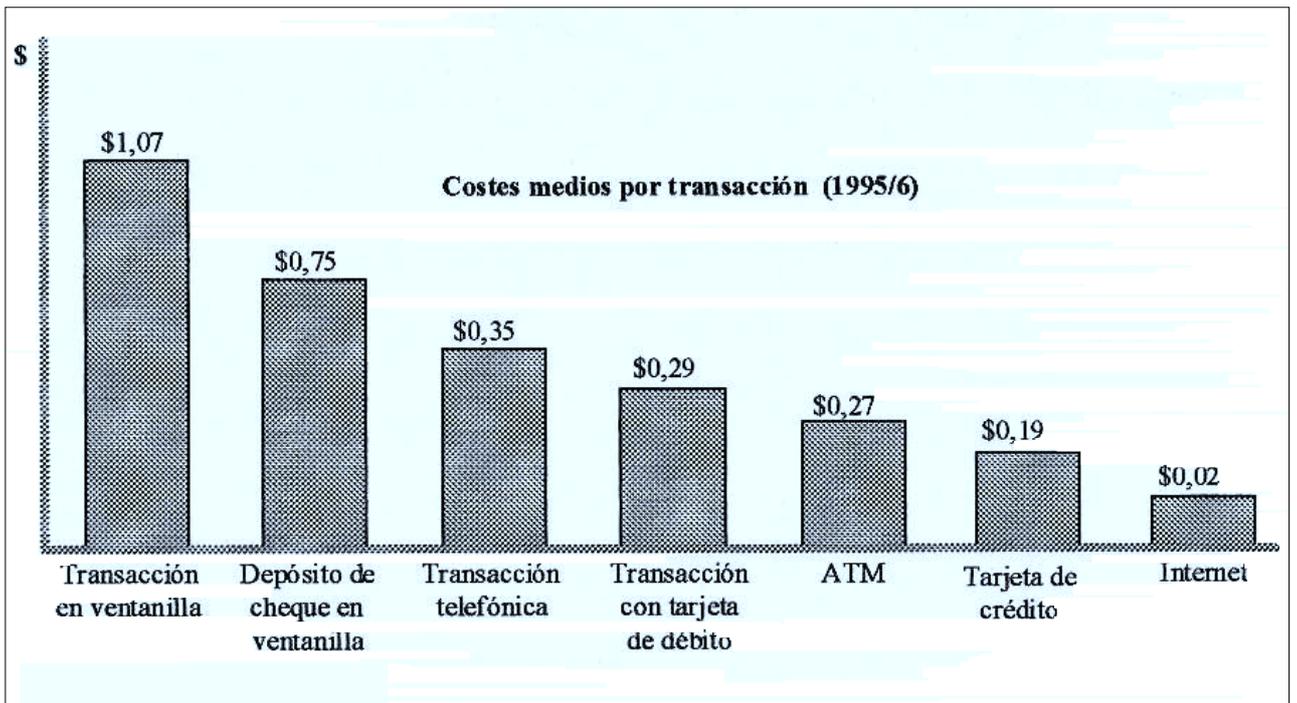
En general estas arquitecturas permitirán:

- La descentralización cuando sea necesario del servicio al cliente a nivel oficina física y unidad de negocio cuando sea necesario.



Fuente: Deutsche Bank.

Figura 9



Fuente: CHASE, Meta Group.

Figura 10

- La centralización para ganar economías de escala de los servicios de VRU (respuesta automática de voz) y encaminamiento y gestión (ACD).
- La proactividad en la relación con el cliente a través de la inteligencia del CTI (Computer to Telephone Integration) y de otros middleware específicos. "Routing" inteligente de la información del cliente.

- La transferencia automática y virtual de canales cuando sea necesario.
 - La comunicación multimedia cuando lo permitan las infraestructuras de comunicaciones de base.
- Queda mucho camino por recorrer todavía, pero tanto en sistemas de reconocimiento de voz como en sistemas exper-

tos para el tratamiento de incidencias, reclamaciones, consultas; con o sin agentes inteligentes, los avances están siendo significativos.

A nivel al menos del mercado USA, de donde se dispone de datos contrastados, la inversión anual en "call-center" bajo estos conceptos se incrementará por encima del 160% para los años que restan hasta el año 2000.

Por último en gestión multicanal resultarán también muy relevantes la forma de gestión. Existen ya voces que señalan la necesidad de un cambio importante de mentalidad: que la red de oficinas –física- deje de ser la referencia organizativa única, la cual es la situación en la mayoría de la Banca. Comienzan a percibirse ya aspectos posibles de gestión multicanal cuyos hoy extremos serían:

La Competencia a ultranza entre canales

- Los diferentes canales compiten entre sí por la propiedad de los clientes. Los canales más baratos enfatizan los mejores precios de sus productos y los presenciales su supuesta mayor calidad de servicio.

La Cooperación entre canales

- Los clientes son de la entidad y los diferentes canales compondrían una "sinfonía de canales" –como algunos la denominan ya- para producir el máximo de nivel de servicio al cliente al mínimo coste.

En este aspecto habrá muy diferentes ubicaciones de las entidades financieras. Lo cierto es que esta "capacidad" de gestión se considera ya clave para la Banca del Siglo XXI.

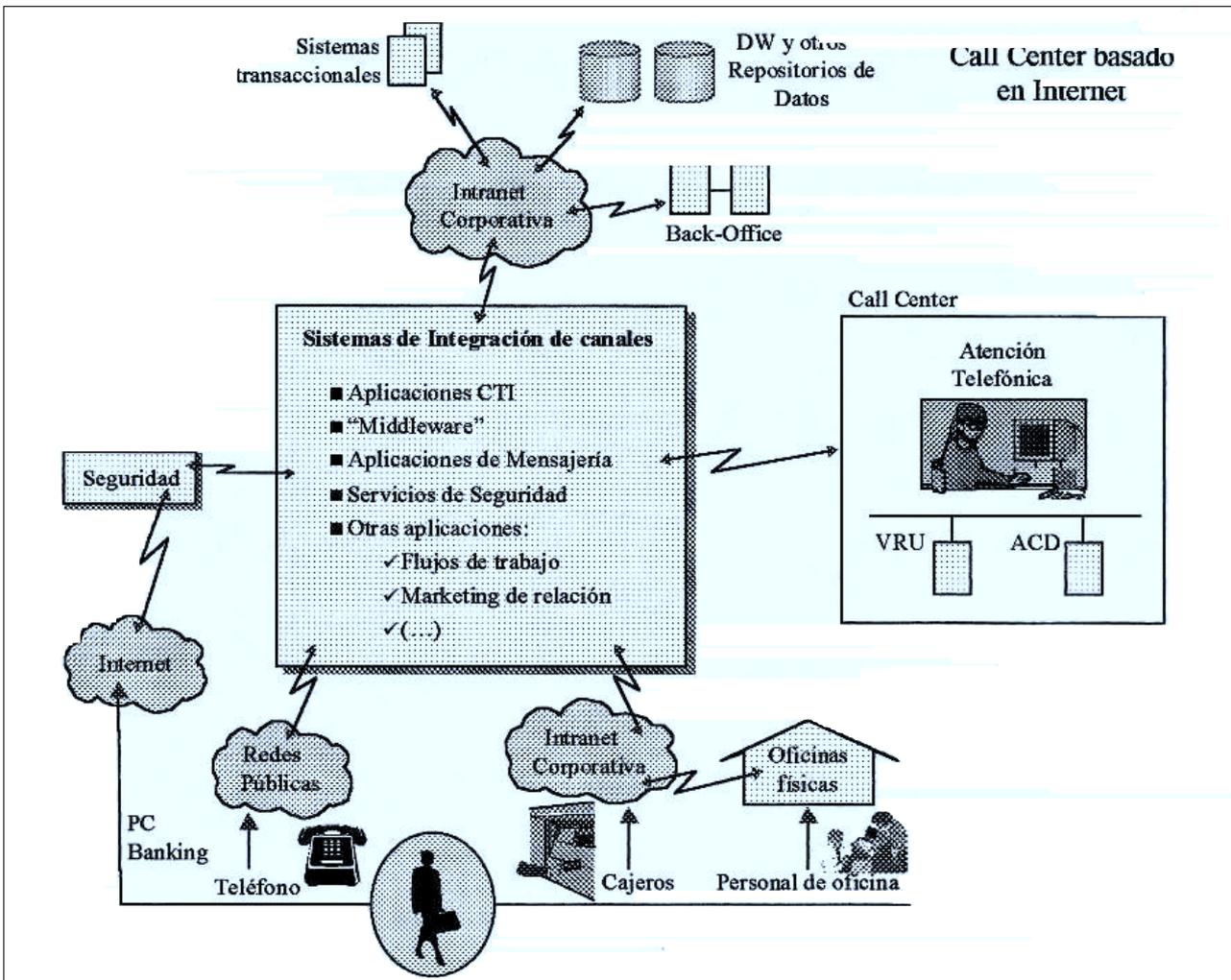


Figura 11

El Sector Financiero como copartícipe en la generación de la nueva cultura on-line

Los denominados "non-baks" están tremendamente activos. Durante el primer trimestre de 1997 Sainsbury –una cadena de retail- captó en ocho semanas más de 100.000 clientes y más de £100 millones en depósitos con su campaña de la "Banca Fresca, Honesta y Amigable". Si estos fenómenos suceden en el frente de la distribución física ¿qué podrá suce-

der en el frente virtual donde todo es incipiente y está todo por hacer? Como indicador de la competencia por venir en la figura 12 se representa un diagrama de Seguridad/Funcionalidad de los medios de pago en estos momentos (finales 1997).

Como puede verse, el panorama está lleno de proveedores de tecnología (Microsoft, Digicash, Cyber Cash) que escapan al control de la Entidades Financieras. Este esquema es más bien propio del mercado USA en donde la Banca intenta

reposicionarse a través del SET. En la figura se representa el "objetivo SET" del Sector Financiero en USA. En Europa la situación no es tan preocupante para la Banca y pensamos –y esta es la tesis de estas notas- en que el sector puede adelantarse significativamente a la competencia por venir ocupando cuanto antes la "tierra incógnita" del mercado y siendo copartícipe de la nueva cultura on-line del comercio y del ocio electrónico con sus pagos asociados.

Los medios de pago en el mundo virtual.

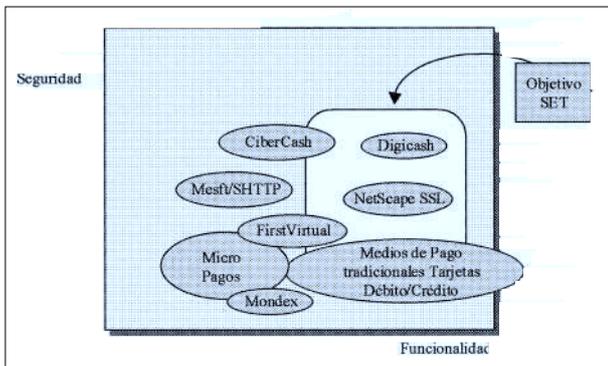


Figura 12

Para comprobar la Banca y el Comercio Electrónico resulta útil partir de la figura 13 en donde se representan el alcance del contenido, en términos geográficos y de amplitud de la oferta, con ejemplos actuales de negocios/servicios.

La compra-venta a través de la Red reduce los costes hasta un 60%, pero los instrumentos de pago no son suficientes. Así por ejemplo en 1997 el Comercio Particulares –Empresas supuso el 80% de las operaciones y el 20-30% del volumen. De estas operaciones, el 80% son menores de 2.500 pts. Las cuales no son adecuadas para los medios de pago clásicos. Los volúmenes de operaciones parece que se van también a disparar. Así Killen & Associates estima –al menos en USA- que en el 2000 el 7% de todas las compras serán electrónicas cifra que alcanzará el 11% en el 2005.

Creemos pues que la Banca debe ir más allá de actuar con un enfoque de producto (PC Banking, mediador en el circuito de pagos) sino también jugar un papel de creador de mercado con énfasis en la satisfacción de las necesidades del cliente. Para ello deberán equilibrarse diversos aspectos.

Aspecto	Factor clave
Jurídico y Fiscal	Marco legislativo (Firma Digital, entre otros) Fiscalidad. Zona de libre Comercio en Internet
Marketing	Información de cliente. Personalización. Fidelización
Operativos	Nuevos Instrumentos de cobro/pagos Seguridad en las transacciones Clearing eficiente
Cultura on-line	Conveniencia (Web-TV) Asimilación Coste

Alcance del Contenido	Alto	Bajo
	<ul style="list-style-type: none"> • Brokerage On-Line • Publicidad y Noticias Nac. e Internacionales • Productos/Tecnologías Hard/Software • Servicios Telecomunic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Música (Ticketing, productos concretos) • Viajes (Ticketing) • Automóvil • Deportes (Ticketing) • Ocio y humor on-line • Distribución de productos comunes (libros, discos, ...) • Publicidad y Noticias locales • Restaurantes/Micro Hobbies • (...)
	Banca y Servicios Financiero	
	Banca Electrónica	Comercio Electrónico

Fuente: Golmand Sachs CyberCommerce, 1997.

Figura 13

La seguridad basada en certificados digitales junto con las tarjetas inteligentes abre un nuevo campo de funcionalidad en aplicaciones de comercio electrónico y "Banca en casa", permitiendo el denominado "ATM personal".

La Web-TV probablemente sea la tecnología que permita la extensión buscada de la cultura on-line por su conveniencia y facilidad de asimilación.

Reflexiones finales

Todos los aspectos apuntados en estas páginas señalan de una u otra forma la necesidad de la innovación en el Sector Financiero y de la proactividad en la creación de nuevos mercados.

El Sector Financiero actual está en una espiral peligrosa de crecimiento y beneficio a ultranza (así lo esperan los analistas de mercado) mientras sus productos se banalizan de forma creciente. Puede que la salida de este círculo perverso no sea sólo los costes sino también la innovación. Resulta significativo que la última innovación significativa de la Banca –los fondos de fondos- tenga ya cinco años. Los tres elementos apuntados (Banca de Información, mix de canales, cultura on-line) y facilitados por la tecnología tienen el potencial de ser una fuente continua de innovación en el sector, al menos durante el próximo lustro.