

INFORME EN PROFUNDIDAD

██████████
OCTUBRE 2020

**DESAFÍOS DE DIGITALIZACIÓN
PARA LA BANCA ESPAÑOLA**



- 2** RESUMEN EJECUTIVO
- 4** INTRODUCCIÓN
- 5** EL VALOR, EL ACTIVO PRINCIPAL DE LA BANCA
- 9** LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA GENERAR VALOR
- 24** EL VALOR DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE Y DE USUARIO EN LA BANCA
- 27** TRANSFORMAR E INNOVAR VA MÁS ALLÁ DE LA TECNOLOGÍA
- 30** LA AMENAZA DE LAS PLATAFORMAS TECNOLÓGICAS: ¿COLABORAR O HIBRIDAR?
- 35** LA COLABORACIÓN DE LA BANCA Y LOS PRIVATE EQUITY PARA GENERAR VALOR
- 37** EL VALOR DE LA HIBRIDACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: SANDBOX
- 39** CONCLUSIONES
- 41** BIBLIOGRAFÍA
- 43** COLABORADORES Y AGRADECIMIENTOS
- 44** MIEMBROS DEL ORFIN

Resumen ejecutivo

- La principal tesis de este informe, la de que la banca debe generar valor, no es más que un axioma de obligatorio cumplimiento ante las adversidades, desafíos, retos y oportunidades que el sector debe gestionar, superar y aprovechar.
- Toda transformación disruptiva requiere de una metodología innovadora, porque no se trata solo de gestionar el cambio y de reinventar qué hacemos, sino también cómo lo hacemos.
- La pandemia del COVID-19 ha abierto las puertas de un mundo nuevo para muchos y casi inexplorado para otros: el virtual. La banca no es un sector ajeno a esta situación, y los procesos de cambio digital previstos a realizar en años, a consecuencia del virus del coronavirus se han acelerado a ejecutar en meses.
- El sector bancario español ha demostrado una clara vocación de digitalizarse, aunque es evidente que las *bigtech* también tienen un interés por entrar en el mercado financiero, aunque esté por definirse si como socios directos, intermediarios o competidores de los bancos.
- Los grandes bancos están dando prioridad a la creación de plataformas y ecosistemas seguros, reconsiderando sus roles y actividades desde cero y desde afuera hacia adentro.
- El equilibrio del triángulo entre conocimiento de producto/servicio financiero, conocimiento y aplicación de normativa/regulación y el conocimiento en el desarrollo innovador de las tecnologías de la información hace que en España podamos estar orgullosos de todo el talento que tenemos en esta área para competir internacionalmente.
- El sector de *fintech*, pese a haber generado más de 10.000 empleos con un perfil tecnológico en finanzas y más de 300 empresas, no pudo desarrollar todo su potencial, por las dificultades regulatorias y de financiación. Hemos visto una aceleración en el último año, junto con la incorporación del sector bancario a actividades como la de *Robo Advisors* que está consolidando esta revolución en ese camino hacia hacer el sector financiero más competitivo.
- Con la aprobación del *Sandbox*, España puede contar con uno de los mejores facilitadores de la innovación para abordar la digitalización y el sector y las instituciones necesitan en este momento superar los miedos reputacionales y hacer una apuesta decidida que esté acompañada de financiación.
- En el sector bancario el coste de adquisición de un cliente es muy elevado, pasando por ejemplo los 400 € por un cliente *retail*, con un margen mínimo. Los bancos siguen teniendo una masa crítica importante de clientes a los que por tanto se pueden ofrecer nuevas formas *fintech* de trabajar. De la hibridación del conocimiento interno del negocio bancario con las soluciones externas de emprendedores, *startups* o grandes empresas dependerá la generación de valor.
- La innovación y la tecnología ponen a disposición de la banca la capacidad de superar entre otros los siguientes retos:
 - Mejorar la experiencia del cliente;
 - optimizar la gestión del riesgo;
 - simplificar y automatizar tareas para generar eficiencia;
 - comunicar de manera más efectiva y amigable;

- detectar y organizar el talento de la entidad;
 - incrementar el portfolio de productos y servicios;
 - generar más confianza y seguridad;
 - obtener ventajas competitivas;
 - incrementar la sostenibilidad;
 - maximizar el ahorro energético;
 - incrementar acciones de responsabilidad social y de voluntariado.
- La tecnología RPA (Automatización Robótica de Procesos) se ha convertido en un factor clave para la continuidad del negocio bancario, jugando un papel muy importante en la lucha antifraude, estableciendo exhaustivos controles internos, realizados de forma independientemente de los empleados del banco y asegurando que se cumplen las rigurosas normas de la banca.
 - Por su lado, la implementación de la Inteligencia Artificial en el sector financiero permitirá entre otras cosas:
 - elaborar modelos precisos de riesgo;
 - personalizar la experiencia de los clientes;
 - detectar y prevenir ciberataques y fraude;
 - tomar decisiones automáticas para la compra-venta de acciones;
 - optimizar procesos internos (como la reconciliación automática de transacciones financieras fraudulentas);
 - diseñar consejeros financieros inteligentes o Robo Advisors y chatbots inteligentes para el servicio al cliente
 - El mayor cambio de paradigma que ha sufrido la banca radica en la relación y en el poder de negociación con cliente. Se pasa de un proceso reactivo en modo *pull* a uno proactivo en modo *push*. No solo se busca al cliente, sino que se lucha por él.
- Uno de los principales errores que cometen muchas organizaciones -y algunas entidades financieras no son ajenas a ello-, es creer que solo inyectando tecnología se consigue la transformación. La reinención o transformación para generar valor, y por tanto la supervivencia de la banca, dependerá de la gestión, evolución, adaptación y cambio de otros factores esenciales como son la cultura de la empresa y los recursos humanos.
 - Un elevado porcentaje de los datos sobre el comportamiento humano son de naturaleza privada y son captados, analizados y explotados por las grandes empresas tecnológicas o *bigtech* que conocen hábitos, necesidades, intereses, orientación sexual o política, niveles de felicidad, de educación o salud mental de sus usuarios.
 - Para maximizar el impacto positivo del desarrollo tecnológico y la digitalización, y en particular de la Inteligencia Artificial en la sociedad, deberán plantearse nuevos modelos de propiedad, gestión y regulación de los datos, como el Reglamento General de Protección de Datos europeo (RGDP), y de cooperación entre *bigtechs*, *fintechs* y bancos.
 - Para que esa colaboración sea exitosa, son necesarias, por un lado, una regulación adecuada que permita la innovación y la competencia en igualdad de condiciones, como también, por el otro, la cooperación bidireccional, con las *bigtech* dispuestas a compartir sus datos. La enorme cantidad de información de la que disponen los gigantes tecnológicos como Amazon, Google o Facebook sobre sus clientes sería muy útiles para optimizar los servicios financieros.

1. Introducción

El presente informe no pretende describir el sector financiero y bancario tal y como lo conocemos. Tampoco analizar y exponer la evolución histórica del mismo. La intención es describir lo que será el nuevo escenario en el que desarrollará su actividad a corto y medio plazo, así como contribuir con ideas y metodologías que ayuden a gestionar el nuevo entorno y a que evolucione y se adapte de forma exitosa.

¿El futuro será de empresas financieras innovadoras muy digitalizadas o de empresas tecnológicas que presten servicios bancarios? La cuestión anterior marca el sentido del presente informe, y en definitiva, será la clave para entender y determinar el futuro de la banca que, como demostraremos, dejará de ser tal y como la conocemos.

La principal tesis de este informe, la de que la banca debe generar valor, no es más que un axioma de obligatorio cumplimiento ante las adversidades, desafíos, retos y oportunidades que actualmente, y en un devenir muy próximo, el sector deberá gestionar, superar y aprovechar, siendo el valor la materia prima básica para ello.

Las nuevas tecnologías obligarán a una transformación digital que dé respuesta a los nuevos perfiles de clientes y usuarios, y por tanto a sus nuevas expectativas en aspectos como la calidad, el precio, la forma de interacción y la oferta diversa de productos y servicios. Las entidades financieras deberán realizar una transformación cultural que afectará de manera contundente a todos los procesos, especialmente a aquellos relacionados con su capital humano. La innovación es, en última instancia, una cuestión de personas.

Toda transformación disruptiva requiere de una metodología innovadora, porque no se trata solo de gestionar el cambio y

de reinventar qué hacemos, sino también cómo lo hacemos. En definitiva, nuevos productos y servicios con una nueva forma de entender el negocio bancario. Tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial (IA), el *big data*, *blockchain*, la nube, el internet de las cosas (IoT), la ciberseguridad y las grandes plataformas tecnológicas se convierten en una amenaza y una oportunidad a la vez. ¿Cómo aprovechar su potencial y generar valor para la banca y para sus clientes?

La regulación, la seguridad o los límites de la privacidad estarán latentes en el presente artículo, en tanto en cuanto el futuro del sector bancario dependerá del equilibrio, del sentido común y de la actuación de la administración pública. La pandemia del COVID-19 ha acelerado en pocos meses la toma de decisiones y la implementación de acciones que estaban previstas realizar en varios años, entre ellas la digitalización y el proceso de fusiones, absorciones y de concentración del sistema.

Como punto final de esta introducción queremos destacar que hemos apoyado nuestra tesis en multitud de casos reales y que hemos contado con la colaboración, que agradecemos especialmente, de un amplio grupo de prestigiosos expertos en cada una de las áreas que analiza este artículo.

2. El valor, el activo principal de la banca

2.1. ¿Qué es el valor?

Si algo nos ha enseñado la historia, y especialmente la económica, es que el concepto de valor puede ser algo tan subjetivo y efímero como lo son las sensaciones percibidas por los cinco sentidos: el gusto, el olfato, el tacto, el oído o la vista. *El valor* está presente en todos los ámbitos de la vida. Unificando sus diversas acepciones, definimos la **propuesta de valor** como esas **características y ventajas que nos diferencian de la competencia, para satisfacer una necesidad o generar un beneficio a quienes utilizan nuestro producto o servicio**. Es decir, aquello que le aporta valor al cliente y/o usuario, y además lo hace de forma distinta y diferente al resto de la competencia.

Dentro de una organización, el valor emerge, de forma exógena y endógena, a lo largo de todo el ciclo de vida de la misma. *El valor* es aquello por lo que las organizaciones o personas quieren contratar a un profesional; también aquello por lo que se atrae al talento y éste decide formar parte de un equipo; por lo que seleccionan a una empresa entre su portfolio de proveedores; por lo que un cliente desea comprar y/o usar un producto o servicio o por lo se toma la decisión de invertir en una start-up o scale-up. La sociedad quiere organizaciones y especialmente personas que aporten *valor*.

Más allá de la propia función de utilidad del producto o servicio, *el valor* que aporta una organización es identificado y percibido por los stakeholders e inversores, presentándose en múltiples formas como: la generación de beneficios; el incremento en la cifra de negocio o el flujo de caja; la mejora de la eficiencia; un potencial de expansión y crecimiento geográfico; la escalabilidad del modelo; la consecución de sinergias y

economías de escala; la generación de una imagen de innovación y/o prestigio; o un sentimiento de responsabilidad ético y de mejora del mundo mediante la apuesta por la sostenibilidad y el compromiso social.

La banca y todas y cada una de las personas que forman parte de ella, desde los miembros de los consejos de administración hasta los empleados de base, deben poner foco en el *valor*, en cómo pueden generar *valor* a clientes y accionistas y establecer claramente la *propuesta de valor*.

Según destaca Steve Blank en *El manual del emprendedor*, “se debe hacer énfasis no sólo en los detalles y características del producto o servicio, sino también en los motivos por los que el cliente va a elegir nuestra solución frente a otra”. Este modo de actuación debe ser una guía permanente de los equipos directivos del sector bancario, de forma que su orientación sea siempre la de aportar valor con cualquier cambio e innovación.

Por tanto, el valor y su capacidad de generarlo, es y ha sido siempre el principal activo de la banca. Para continuar cumpliendo con este cometido, es clave adaptarse de manera continua, hoy más que nunca, a los distintos cambios disruptivos del entorno: culturales, económicos, geopolíticos, sociales y, especialmente, tecnológicos. Es fundamental hacerlo, además, de forma rápida y a tiempo, con el fin de ofrecer soluciones que, siendo deseadas por el cliente, el mismo las valore y esté dispuesto a pagar por ellas. El valor debe ser monetizable y sobre todo rentable.

2.2. El valor de la banca a lo largo del tiempo

Resulta incuestionable la importancia y el rol protagonista que ha tenido históricamente la banca en la economía,

aportando un valor añadido clave para el desarrollo y avance de la sociedad y generando crecimiento económico, empleo, riqueza y bienestar.

El origen de la banca viene de la necesidad de facilitar el intercambio entre personas, y esta propuesta de valor no ha cambiado prácticamente a lo largo de los siglos, siendo su acepción más común la de financiación. La financiación de operaciones de intercambio de bienes ha sido el principal valor que los bancos han aportado a la sociedad, recibiendo estos últimos a cambio, algo que denominamos interés. Por tanto, desde el origen de la banca, su *core business* ha sido el préstamo, algo que a lo largo de la historia no ha cambiado mucho.

En algún momento y ante algún tipo de amenaza para la seguridad, surge la necesidad de proteger el excedente de riqueza existente en algunos estamentos sociales, confiando en los bancos dicha custodia. Emerge entonces la oportunidad de rentabilizar dicha riqueza, dejando al banco intermediar con ella y aplicarla a la concesión de préstamos. El contexto actual de tipos de interés está poniendo en cuestión este axioma, dado que el banco encuentra cada vez más dificultades para rentabilizar la liquidez de la que le hacen entrega los depositantes.

Durante las últimas tres décadas, con la irrupción de la tecnología, la globalización y la mayor cultura financiera de la sociedad en general, vemos cómo esta propuesta de valor ha ido perdiendo fuerza, y cómo su principal fuente de negocio, la intermediación, ha ido perdiendo rentabilidad obligando a la banca a pivotar de forma radical hacia nuevos modelos de aportación de valor. Puede decirse que, sin el valor que ha aportado el sector bancario a la sociedad, ésta no habría progresado, desarrollado y avanzado de la forma en que lo ha hecho, y por ende, no sería la misma en términos de bienestar social.

Dicho lo que antecede, podemos afirmar que, en la actualidad, el valor que persigue aportar el sector bancario a la sociedad y a sus clientes no difiere mucho de aquel que originó su aparición, y por tanto, nos encontramos ante el reto de ofrecer nuevas propuestas de valor al cliente y al usuario. La cuestión trascendental y la pregunta que motiva la elaboración de este informe es, en este sentido, si la banca debe seguir tal y como la conocemos, o debe reinventarse y realizar una catarsis para sobrevivir este nuevo escenario global, disruptivo, dinámico, cambiante, turbulento, tecnológico, competitivo e incierto, donde la cultura financiera de la sociedad es infinitamente mayor que la existente hace treinta años.

Aquí asumimos que la banca deberá transformarse ante la incertidumbre del entorno global y de la disrupción tecnológica. Pero ¿debe hacerlo también el valor que aporta a la sociedad? Claramente la respuesta es sí, o de lo contrario los bancos dejarán de aportar valor, y por tanto serán sustituidos de manera natural por nuevos actores que generen ese valor que la sociedad espera.

2.3. La generación de valor ante el nuevo escenario

Vivimos tiempos extremadamente dinámicos e inciertos en los que surgen cuestiones cuyas respuestas diferirán radicalmente de las obtenidas hasta hace muy poco tiempo. ¿Cuál es realmente el *core business* de la entidad financiera y cuál es el producto y/o servicio? ¿Quién es el cliente y quién el usuario? ¿Cómo monetizar? ¿Dónde está la rentabilidad? ¿Cómo ser más productivo y eficiente? Las respuestas las encontramos en la propuesta de valor que, en opinión de los expertos, será totalmente distinta a la actual, como consecuencia de los cambios.

Desde el origen de los tiempos la innovación además de ser una causa también ha constituido una palanca imprescindible para sobrevivir ante los procesos de cambio que los que no la aplican no consiguen superar. En un capítulo posterior desarrollamos la importancia de la transformación digital para generar valor, algo en lo que la banca española está inmersa de forma generalizada y en lo cual algunas entidades en particular se están desempeñando de forma sobresaliente. No obstante, debemos decir que queda todavía mucho camino por andar.

Una importante transformación del paradigma en el sector bancario, producido por el incremento de la competencia, fue el cambio en el poder negociador de la banca frente a sus clientes. El sector se vio obligado a implementar estrategias comerciales mucho más contundentes en la búsqueda de clientes. Como consecuencia de que el cliente gana poder negociador, pasamos de ver al cliente visitando al director de la oficina bancaria, a una situación en donde el director de la oficina, como principal comercial de la entidad, sale a la calle en busca de clientes. El sistema financiero español fue en su momento tremendamente competitivo y pudo conquistar otros mercados por su alto nivel de eficiencia y desarrollo tecnológico. En un entorno de cada vez mayor concentración bancaria, están siendo los nuevos entrantes tecnológicos los que están fomentando la competitividad y la mejora de los servicios a los clientes.

Tras este cambio de paradigma en la banca, que afectó a la cultura y al saber hacer de la organización, ahora todavía se va más allá. En este nuevo entorno ya no cabe el departamento de I+D+i o, mejor dicho, este departamento pasa a ser mayor que nunca, ya que toda la organización debe formar parte del mismo. Es el momento de la creatividad universal y continua. Se necesita un

cambio cultural y de mentalidad, en el que todas y cada una de las personas de la entidad participen en el proceso de creación de valor, y además lo hagan de forma constante.

Especialmente en el sector bancario, si queremos generar valor, es necesario hacerlo con mentalidad *startup*. Cada unidad, departamento, área, oficina y sucursal debe funcionar como una *startup* autónoma. Cada proyecto nuevo también. Se deben establecer equipos de alto rendimiento, pequeños y flexibles, orientados a resultados, eficientes y complementarios, que hibriden y dotados de cierta autonomía. Y es importante que estos equipos se complementen y generen sinergias globales y transversales. La introducción de las llamadas metodologías ágiles está ayudando a enfocar los proyectos y organizaciones en función de los deseos clientes, con equipos multidisciplinares que trabajan de manera autónoma.

Hemos comentado que para la generación de valor en el sector bancario es muy importante la delegación, y para ello, el miedo a equivocarse debe transformarse en una motivación por el aprendizaje, que nos permita aplicar una metodología basada en la exploración, el testeo y la prueba. Del error se aprende, aprendiendo mejoramos, y mejorando llegamos a la excelencia, que nos permite generar valor y diferenciarnos de la competencia. En este sector, donde se gestiona el riesgo, es fundamental generar confianza en las personas. Como veremos a continuación, la tecnología será una herramienta para minimizar el riesgo, si bien no es suficiente, por lo que el empleado no debe estar condicionado por el miedo al error.

2.4. La nueva realidad *low touch*. El COVID-19.

Sin entrar en profundidad, es obligatorio destacar el impacto del COVID-19 sobre

el sector bancario. La pandemia ha abierto las puertas de un mundo nuevo para muchos y casi inexplorado para otros: el virtual. La banca no es un sector ajeno a esta situación, y los procesos de cambio digital previstos a realizar en años, a consecuencia del virus del coronavirus se han acelerado a ejecutar en meses.

Según datos de Comscore de marzo de 2020, los accesos por canales digitales de los clientes a su banco han experimentado un fuerte crecimiento, que supera ampliamente en algunos casos el 200% en el uso de la app móvil y la web del banco. Por entidades, tal y como recoge el artículo de Ángeles Gonzalo en Cinco Días¹:

- En el Banco Santander, sólo durante abril 4,86 millones de clientes encontraron respuesta a sus necesidades en los canales digitales. Esta cifra refleja 300.000 nuevos usuarios digitales, un 15% de los cuales son mayores de 70 años. El incremento de accesos al espacio personal de la web bancosantander.es durante abril fue de un 250%, por encima de los 500.000 accesos únicos diarios.
- CaixaBank, con 6,5 millones de clientes digitales y una cuota del 32,1% (estudio Comscore de banca digital correspondiente a marzo), ha experimentado un crecimiento de nuevas altas por internet en CaixaBankNow del 60% entre el 16 de marzo y el 21 de abril.
- BBVA aumentó las visitas a su web hasta el 116% desde el 16 de marzo al 3 de abril, en relación al mes anterior. Las conexiones a través de las app han registrado una actividad un 180% mayor respecto a la primera semana del estado de alerta.
- Los clientes digitales más activos de Bankia han crecido en más de 60.000, en una progresión ascendente mes tras mes: 14.000 en enero, 23.000 en febrero y 27.000 en marzo. Con ello, en torno al 55% clientes de la entidad son considerados digitales y las ventas digitales rondan el 40%.
- En Banco Sabadell, en abril se aumentaron un 9% los accesos a la app en comparativa a la evolución pre-Covid-19; a través de la aplicación se han elevado un 84% las transferencias de particulares y un 20% las de empresas. Por la web, se han incrementado un 71% las transferencias de particulares y un 13% las de empresas.
- Bankinter ha conseguido que todos los préstamos que ha gestionado con avales ICO se realicen de forma online. Desde marzo hasta el 23 de abril, el banco ha logrado captar un 92% más de clientes puramente digitales.
- Los pagos bizum procesados por Cecabank como banco mayorista crecieron desde el lunes 16 de marzo hasta el 20 de abril en un 59% y un 208% al comparar dicho 20 de abril con el mismo día del año anterior. Por otro lado, la actividad de banca electrónica de las diferentes entidades a las que Cecabank da servicio creció en un 32% entre el 16 de marzo y el 20 de abril.

¹ “Las entidades financieras disparan el uso de su banca digital con la pandemia”. Cinco Días.

3. La transformación digital para generar valor

Tal y como hemos comentado anteriormente, todo cambio en la organización, toda transformación, innovación y especialmente en una entidad financiera debe estar orientada a generar valor. La innovación y la tecnología ponen a disposición de la banca la capacidad de superar entre otros los siguientes retos:

- Mejorar la experiencia del cliente o *customer experience*;
- optimizar la gestión del riesgo;
- simplificar y automatizar tareas para generar eficiencia;
- comunicar de manera más efectiva y amigable;
- detectar y organizar el talento de la entidad;
- facilitar un ambiente de trabajo más confortable y productivo;
- incrementar el portfolio de productos y servicios;
- generar más confianza y seguridad;
- escalar el modelo y crecer geográficamente;
- generar sinergias internas y colaboraciones con otros players externos;
- obtener ventajas competitivas;
- incrementar la sostenibilidad;
- maximizar el ahorro energético;
- incrementar acciones de responsabilidad social y de voluntariado

No se debe confundir ni justificar el testar y pivotar con la incoherencia, la ineficiencia y la falta de propósito a la hora de destinar recursos. Para ello, es imprescindible hacerlo siguiendo una metodología que propicie el éxito a la hora de implementar cualquier

tecnología y permita que la organización la digiera y el cliente/usuario la valore. Tecnologías como la *inteligencia artificial*, el *blockchain*, el *big data*, el *Internet de las Cosas*, la *ciberseguridad*, la *robótica* o la *nube*, no pueden ser un fin en sí mismo, sino un medio para la creación de soluciones que generen valor.

El sector bancario español muestra algunos ejemplos de estas buenas prácticas de colaboración e hibridación, tanto entre las propias entidades como con otras empresas externas. Esto se ha manifestado de forma especial ante la amenaza de las denominadas *fintech* o las *bigtech*, de las que hablaremos en profundidad más adelante.

3.1. La evolución de la innovación y su relación con la banca

Para realizar una retrospectiva de la evolución histórica de la innovación, del valor que ha generado y su relación con el sector bancario, agradecemos la colaboración de Nuria Oliver, directora de Investigación en Ciencias de Datos en **Vodafone**, *chief data scientist* en la organización **DataPop Alliance** y experta en innovación de datos e inteligencia artificial, además de consejera de la entidad financiera Bankia.

De acuerdo con la doctora Oliver, la Cuarta Revolución Industrial -en la cual estamos inmersos en la actualidad- se apoya en avances de la Tercera Revolución Industrial (caracterizada por la transición de dispositivos mecánicos y analógicos a tecnologías digitales) pero profundiza la ubicuidad de la tecnología digital y la unión creciente entre el mundo físico, el mundo biológico y el mundo digital.

Los avances tecnológicos que hacen que esta nueva revolución sea posible incluyen la robótica, el *big data*, la nanotecnología, la biotecnología, el *internet de las cosas*, los vehículos

autónomos, las impresoras en tres dimensiones y la informática cuántica.

Sin embargo, destaca particularmente la Inteligencia Artificial, que se encuentra en el corazón de esta nueva etapa de transformaciones productivas. Aunque quizás nos parezca un concepto del futuro o de las novelas y películas de ciencia ficción, la Inteligencia Artificial ya está aquí.

Está presente en los sistemas de búsqueda y recomendación que utilizamos en nuestro día a día (por ejemplo, Netflix, Spotify, Facebook, Amazon, servicios de noticias); en las aplicaciones de cámara del móvil que detectan automáticamente las caras en las fotos; en los asistentes personales de nuestros dispositivos (por ejemplo Siri, Cortana, Google Now, Alexa o Google Home); en los chatbots conversacionales o en las ciudades inteligentes.

También forma parte de los sistemas para mejorar los procesos internos y la seguridad, los servicios a los clientes y la toma de decisiones de la banca así como en los mercados financieros y en las empresas (por ejemplo, compraventa de acciones, adjudicación de créditos, seguros, fijación de tarifas, análisis del fraude online).

3.2. La metodología para digitalizar: explorar, testar y escalar.

En el sector bancario no se puede introducir cualquier tecnología, de cualquier forma y en cualquier momento. Tal y como hemos comentado, todo cambio, y especialmente los más disruptivos, deben ser coherentes con los valores y estar alineados con el know-how y la cultura de la entidad; y ser gestionados para que, tanto la organización como los stakeholders no solo puedan digerirlos, sino también hacer tangible su aportación de valor.

Tras años de análisis, hemos sintetizado de forma muy clara y sencilla la metodología que toda organización, y sobre todo una entidad del sector bancario debe implementar para, cuanto menos, minimizar el error y maximizar el éxito a la hora de introducir nuevas tecnologías y realizar procesos de transformación digital. Dicha metodología tiene como base las acciones de explorar, testar y escalar.

Puesto que todo está en un continuo cambio, emerge una asimetría entre la innovación y la tecnología que fluye en el entorno, y con la que deben contar aquellas entidades bancarias dispuestas al cambio. Esta asimetría debe ser corregida constantemente y para ello es necesario categorizar la tecnología en tres clases: la Innovación Emergente, la Innovación en Pruebas y el Saber Hacer. Así mismo, desde el punto de vista de la estructura organizativa, dentro del proceso de innovación y digitalización encontramos tres dimensiones: el Sandbox (interno de cada entidad), el Laboratorio Tecnológico y el Core.

Innovación Emergente, es toda aquella innovación y tecnología disruptiva y no tan disruptiva, que todavía no es conocida ni utilizada por la entidad, pero que existe en el entorno, y es susceptible de ser explorada, analizada y experimentada. Todo lo que existe debe ser conocido por la entidad, para cuanto menos descartar su uso, o no, y si es coherente tratar de observar la posibilidad que tiene de generar valor a la entidad.

La “Innovación en Pruebas” es una parte de la Innovación Emergente, en concreto la innovación y la tecnología que finalmente no es rechazada o descartada, tras observar su coherencia con la entidad y su potencial para generar valor. Una vez filtrada, adaptada y orientada a nuestra organización, se decide testar ya en real. Si bien, a modo piloto, para posteriormente, en caso de ser éxito,

pase a formar parte del “Saber Hacer” de la entidad.

La innovación que compone el “saber hacer” de la organización, es la que ya está totalmente implementada en la organización a nivel global, la que hace posible que la organización viva. Todo aquello que proporciona y genera valor actualmente, con lo que cuenta la entidad para que funcione tal y como se conoce de forma previa al momento del cambio potencial.

La innovación va más allá, es extensiva a la gestión, organización y dirección, por tanto, la estructura organizativa debe adaptarse y transformarse también. Toda organización necesita su propio “SandBox operativo” interno (del inglés caja de arena).

Es un espacio totalmente independiente a la organización donde, sin riesgos de contaminar a la matriz (el Core), pueda colaborar, realizar pruebas y ensayos tecnológicos de la mano de empresas, startups, universidades, otras organizaciones, etc. con el fin de explorarlo todo; desde el conocimiento hasta el talento.

Para ello, hay que dotarla de recursos tanto económicos como humanos, siempre, con una filosofía de bajo coste (Bootstrapping en inglés). Nos ceñimos puramente a la prueba, exploración, aproximación y conocimiento de todas las posibilidades, pero sin realizar grandes e irreversibles inversiones. El equipo del SandBox, si bien no es necesario que sea propio de la organización, sí es importante que esté liderado por alguien que conozca perfectamente el Core de la organización con el fin de guiar y orientar, desde el embrión, todo experimento realizado hacia una coherencia con la organización. Se trata de comenzar libres y abiertos a toda oportunidad tecnológica, pero con foco en generar valor.

Tras esta fase de exploración y experimentación en el Sandbox, aquella tecnología que realmente supere el filtro con cierta garantía de que ya puede aportar valor a la organización (la Innovación Emergente) entra en el Laboratorio Tecnológico otro espacio que hay que crear en la estructura.

El Laboratorio Tecnológico es aquel espacio dentro de la propia organización donde, ya en real, también con mentalidad de bajo coste, se impulsan proyectos piloto con esa tecnología explorada y procedente del Sandbox. En el Laboratorio Tecnológico testaremos, nos equivocaremos, pivotaremos, aprenderemos, mejoraremos, volveremos a testar, siempre en real, hasta que acertemos y podamos considerarlo un caso de éxito claro y contundente. Entonces escalaremos y replicaremos al resto de la organización hasta pasar a formar parte del Core. De esta forma se minimizan los riesgos al implementar globalmente esa tecnología e innovación.

Tal y como hemos apuntado, tanto el SandBox como el Laboratorio Tecnológico deben funcionar como una startup, y cada proyecto en sí mismo también, buscando sinergias entre ellas. Equipos de alto rendimiento, pequeños, con recursos muy ajustados, con el fin de ser ágiles y flexibles. Que el error sea un aprendizaje, no letal, digerible con resiliencia, que permita pivotar y seguir intentándolo hasta convertirse en un claro caso de éxito.

Aquí es clave hacer referencia a la importancia de la transformación cultural de la entidad para la transformación digital y por tanto para el futuro de la banca. La delegación, la motivación y la mentalidad startup juegan un papel clave, especialmente ante posibles errores, que deben ser considerados como aprendizaje. De esta forma se disminuye el miedo del equipo a fallar; porque el miedo puede disminuir la creatividad y la capacidad de innovar.

Y finalmente el Core, el banco. Más allá de la tecnología y del Saber Hacer, se compone de todas las personas, procedimientos, estructura, marca, etc., es decir es la propia entidad, donde termina toda esta cadena de tecnología y correa de transmisión de la innovación, y a la que en definitiva debe aportar valor para que a su vez sea aplicado a al cliente.

Todo este proceso de cambio requiere del compromiso de la Alta Dirección, de una clara comunicación interna y de una participación abierta a todas y cada una de las personas del banco. Todos, en mayor o menor medida, deben sentirse motivados e implicados, estar alineados con la estrategia y comprometidos con el objetivo global. Si la visión de iniciar una transformación nace orgánicamente desde arriba, el éxito radica en que sea impulsado desde la base, modelo bottom-up. Sin perjuicio de ello dado que todo proceso de innovación conlleva riesgos, errores, inversiones y reorientaciones es necesario que los mismos sean comprendidos y asumidos por la alta dirección para que la estrategia tenga éxito

3.3. Cómo aportan valor las tecnologías disruptivas a la banca

Con el fin de que el presente informe se caracterice por su carácter práctico hemos contado con la colaboración de directivos de empresas y organismos protagonistas en la transformación digital de la banca y por tanto en el futuro de la misma, que nos muestran ejemplos de cómo han implementado tecnologías disruptivas como la Inteligencia Artificial, el Big Data, la Robótica, el Blockchain, la Nube (Cloud) o el Internet de las Cosas entre otros.

Según **Olga Blanco**, Partner IBM Services, últimamente están apareciendo muchos artículos e informes sobre la desaparición de la banca o al menos la desaparición de

la banca tal y como la conocemos hoy en día. Aunque lo más acertado sería hablar sobre todo del proceso de invisibilización o la banca invisible, entendida como aquella que puede ser relegada a un rol de puro proveedor de commodities, mientras que el valor es extraído por otros participantes del mercado.

Y es que, la forma en que se realizan las operaciones financieras, y en ocasiones, quién las realiza, está cambiando. El gran foco en la reducción de costes y la eficiencia está cediendo a la expansión y el crecimiento. Pero el crecimiento se extiende más allá de las búsquedas tradicionales de nuevos mercados y clientes. Los grandes bancos están dando prioridad a la creación de plataformas y ecosistemas seguros. Al concebir y crear las estructuras que definen el futuro de la banca, los bancos están reconsiderando sus roles y actividades desde cero y desde afuera hacia adentro. En definitiva, todo proceso de transformación conlleva una modificación del entorno, y son aquellos que no se adaptan a los cambios los que desaparecen.

Por otro lado, la digitalización encaminada hacia el autoservicio y autocontrol por parte del cliente va a ayudar a las entidades financieras en la búsqueda de eficiencias de sus operaciones y en el mantenimiento y generación de nuevos ingresos. En los últimos años se identificado así una “migración” de un enfoque basado únicamente en la eficiencia del back office.

3.3.1. Ejemplos y casos reales de implementación

La colaboración de Olga Blanco en este informe nos proporciona algunos **ejemplos y casos reales** de cómo su empresa, IBM, está colaborando con diferentes entidades bancarias españolas en este proceso de reinención e

implementación de estas tecnologías disruptivas.

- **En nuevas formas de atención al cliente (Cognitive Contact Centers)**

Hace tiempo que el tradicional call center dedicado fundamentalmente a atender las llamadas de clientes pasó a actuar como contact center, un concepto más amplio que incluye, además de interacciones por voz, nuevos canales como el chat, que han transformado la naturaleza de estos centros. Hoy asistimos a una **nueva evolución gracias a la Inteligencia Artificial**, que está volviendo a definir las reglas del modelo de relación con el cliente.

El auge de los nuevos servicios financieros digitales, junto al cierre continuado de oficinas, hace que la demanda de servicios de atención al cliente se haya disparado. En cambio, **la eficiencia parece haber tocado techo** y las nuevas tecnologías, como la Inteligencia Artificial, cogen hoy el testigo para dar respuesta a esta necesidad.

Esta tecnología tiene un gran potencial de crecimiento y posibilidades inigualables que hoy **ya está siendo una realidad** en los contact centers como el de Caixabank o Bankia: para **clasificar llamadas**, abrir **nuevas vías de comunicación** por voz o por chats (incluyendo aplicaciones populares como WhatsApp o Telegram) o **empoderar a los agentes** con información más valiosa, ayudándoles a ofrecer productos más personalizados y revolucionando las áreas de marketing y desarrollo de productos. En el caso de los contact centers, la IA además **humaniza los sistemas automáticos** que interactúan con los clientes y permiten una atención personalizada.

Con el fin de enriquecer el presente artículo de caso reales de uso, pasamos a ilustrar otros ejemplos de varias entidades:

Como una herramienta de ayuda a los empleados de **Caixabank** que tenían dificultades para evaluar qué situaciones cumplían con las cartas de crédito en los mercados internacionales, se creó un chatbot basado en inteligencia artificial con la capacidad de comprender el lenguaje natural. Se ha conseguido la reducción de tiempo en la evaluación de casos en los que las cartas de crédito cumplieron con las condiciones y pudieron ser aprobadas.

El **Banco Santander** utiliza tecnología Watson de IB; como asistente del personal de la red de oficinas, para mejorar el portal de autoayuda del CAU de comerciales y directores de oficinas incorporando un Asistente Virtual Cognitivo para reducir tiempos de resolución de cuestiones.

EVO Banco ha implementado la inteligencia artificial para mejorar la satisfacción de los usuarios de la banca online y disminuir la pérdida de clientes, con un chatbot basado en tecnología cognitiva que orienta a los clientes en sus transacciones.

- **En automatización de procesos**

Los bancos están digitalizando procesos, funciones y actividades en toda la empresa, ya que los procesos analógicos o manuales no favorecen la eficiencia ni la agilidad. La automatización de procesos reduce los errores operativos, disminuye el riesgo operacional y aumenta la productividad, automatizando las tareas de mayor dedicación

- **En generación de eficiencia, control y transparencia.**

Blockchain es una tecnología que, en principio, se sostiene y se fundamenta sobre tres factores centrales para el sector bancario. En primer lugar, **la confianza**, considerada como uno de los principales activos en la relación entre el banco y su cliente. En segundo lugar, **la eficiencia**, eliminando tareas de escaso valor añadido y permitiendo la transparencia y visibilidad de todos los actores en la cadena de valor, y, por último, **la desintermediación** con la consiguiente redefinición de los procesos financieros:

- **Operaciones de comercio exterior y transferencias internacionales:** la eliminación de intermediarios que posibilita el blockchain abarata los costes de las operaciones de comercio exterior y las transferencias internacionales.
- **Datos de cliente (Know Your Customer):** con blockchain, los datos de referencia de los clientes se capturan en tiempo real, lo que crea nuevas oportunidades para poder monetizarlos.
- **Pagos minoristas y prevención del fraude:** los pagos y los préstamos en blockchain minimizan errores y reducen significativamente el tiempo necesario para efectuar liquidaciones. Con ello, se reducen también los requisitos de capital y el riesgo.

Como ejemplo del uso de la tecnología blockchain tenemos [we.trade](#), una empresa que agrupa a doce grandes bancos europeos – CaixaBank, Deutsche Bank, Erste Group, HSBC, KBC, Natixis, Nordea, Rabobank, Santander, Société Générale, UBS y UniCredit – que ha creado, con la colaboración de IBM, una plataforma blockchain para

reducir la fricción y facilitar el proceso de negociación para empresas participantes.

Cecabank, que coordina el consorcio Nuiron entre entidades financieras para experimentar con la tecnología blockchain, ha desarrollado un producto mínimo viable (MVP), para compartir información *Know Your Customer* (KYC) entre diferentes bancos, con el debido consentimiento del cliente.

Por su lado, **Caixabank** cuenta con un portal en línea para la solicitud de emisión de productos a los reguladores, basado en tecnologías blockchain, para permitir la automatización y la procedencia. Como resultado, se consigue la reducción del *time to market* de semanas a horas, lo que permite reducir el precio de emisión, atrayendo inversiones externas y evitando fugas a otros mercados.

- **En la gestión comercial y análisis de riesgos**

Aplicado a la analítica avanzada para el *scoring* de concesión de préstamos y la analítica predictiva para la detección temprana de candidatos al impago, o a la detección temprana de deuda no recuperable. Se basa en grafos (Knowledge Graph) para analizar la interrelación entre diferentes clientes, a partir del conocimiento de grupos empresariales y/o núcleos familiares.

La posibilidad de acceder a más información del solicitante de un crédito y de procesar datos que antes la tecnología no permitía tratar, puede mejorar así el proceso de elaboración del perfil de crédito del solicitante y generar información más precisa sobre los riesgos de una operación.

- **En la prevención del blanqueo de capitales**

La evolución de la detección y prevención de operaciones de blanqueo de capitales y fraude requiere la revisión del modelo operativo tradicional de delitos financieros con un nuevo enfoque que incluya una mayor integración y automatización de principio a fin. Con el uso de IA y Machine Learning, podemos incorporar y captar al cliente monitorizando las transacciones a través del uso de analíticas avanzadas que mejoren y complementen las reglas deterministas actuales.

Las soluciones cognitivas están cambiando la forma en que las instituciones bancarias gestionan el cumplimiento de las actividades de blanqueo de capitales, el fraude y la vigilancia de la conducta.

El control del fraude ha sido una de las primeras actividades del sector bancario que se han beneficiado de la aplicación de la inteligencia artificial. En este campo se han desarrollado programas que identifican patrones de comportamiento que permiten la detección de conductas anormales. Así, se reduce el tiempo y el esfuerzo dedicados a la recopilación de datos, mejora la priorización de las alertas de mayor riesgo y acelera la toma de decisiones, al proporcionar a los analistas una mejor comprensión del riesgo del cliente.

3.3.2. La robótica como generadora de valor

Para hablar del impacto de la robótica en el sector bancario y casos reales de su uso para generar valor, hemos contado con la colaboración de **Juanjo Almela** de la tecnológica internacional NUTANIX y además Decano del Colegio Profesional

de Graduados en Ingeniería Informática de la Región de Murcia.

Según el tecnólogo, la tecnología RPA (Automatización Robótica de Procesos) se ha convertido en un factor clave para la continuidad del negocio del negocio bancario. De todas maneras, cabe destacar que el paradigma de RPA dentro de una organización y especialmente dentro del sector bancario ha cambiado radicalmente por el COVID-19. Cuando hace unos meses el objetivo principal era reducir costes operativos, hoy en día el principal objeto del RPA es la resiliencia y habilitar el teletrabajo, dentro de un entorno de ciberseguridad máxima.

La necesidad de una rápida implantación del teletrabajo en muchas organizaciones ha acelerado la necesidad de intensificar los controles y habilitar la interacción entre diferentes sistemas dentro de un marco seguro. RPA hace posible esta rápida adaptación en tan solo unas semanas.

Desde que empezó a implantarse el RPA en la banca, ha jugado un papel muy importante en la lucha antifraude, estableciendo exhaustivos controles internos, realizados de forma independientemente de los empleados del banco y asegurando que se cumplen las rigurosas normas de la banca.

El RPA tiene un valor añadido muy importante evitando multas regulatorias y automatizando la creación de reportes económicos presentados ante las instituciones públicas, liberando tiempo al negocio para el análisis de estos reportes y asegurando unos resultados correctos.

3.3.3. Profundizando en la generación de valor de la Inteligencia Artificial a la banca.

Volviendo a consultar a Nuria Oliver, como experta en IA, nos comenta que el

impacto económico de la Inteligencia Artificial está siendo y será inmenso, superando quince mil millones de euros en 2030, según Price Waterhouse Cooper.

Gracias a la IA, en el sector financiero podemos, entre otros:

- elaborar modelos precisos de riesgo,
- personalizar la experiencia de los clientes,
- detectar y prevenir ciberataques y fraude,
- modelar y predecir tendencias económicas,
- tomar decisiones automáticas para la compra-venta de acciones,
- optimizar procesos internos (como la reconciliación automática de transacciones financieras fraudulentas),
- diseñar consejeros financieros inteligentes
- proporcionar *chatbots* de servicio al cliente

Ante el importante impacto que tiene la inteligencia artificial y la enorme capacidad de generación de valor en el sector bancario, hemos acudido de forma adicional a uno de los principales expertos en la materia a nivel internacional y hemos contado con la colaboración de **Lasse Rouhiainen**, un “International Keynote Speaker on Artificial Intelligence” y autor del libro: “Inteligencia artificial ,101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro”.

Lasse sostiene que, entre los muchos beneficios potenciales que la IA podría generar para el sector financiero, están recortar los gastos, aumentar las ganancias, mejorar la eficiencia y aumentar la satisfacción del cliente. Además, la IA podría ayudar a las empresas financieras a ser más innovadoras, permitiéndoles crear

nuevos productos y servicios que ni siquiera podemos imaginar ahora.

Como ejemplo, Lasse utiliza la pandemia del coronavirus. Con más gente en todo el mundo diciendo que se queda en casa cada día, la mayoría de las instituciones financieras deben averiguar rápidamente cómo pueden utilizar las tecnologías de IA para ayudarles a seguir atendiendo las necesidades de sus clientes de forma remota. Aunque su comienzo ha sido lento, el sector financiero ha ido adoptando la inteligencia artificial y la automatización en algunas áreas y Lasse nos indica los siguientes:

- **Chatbots**

El uso de chatbots basados en la IA es el signo más visible de la adopción de la IA por los bancos y otras instituciones financieras. Estos chatbots ahora pueden manejar muchas tareas rutinarias, dejando a los empleados centrarse en aquellas interacciones que requieren empatía y comprensión. Eventualmente, los chatbots podrán ofrecer una "experiencia de cliente hiperpersonalizada", proporcionando una mayor satisfacción. Los chatbots basados en IA también pueden generar grandes cantidades de datos de clientes, lo que puede ayudar a las empresas a realizar análisis predictivos.

- **Detección de Fraude**

El aprendizaje automático se está utilizando para crear tecnologías contra el blanqueo de dinero (LMA) que, con datos y tiempo de análisis suficientes, pueden detectar anomalías y ayudar a detectar fraudes. El software de AML, que ya ha sido entrenado en un conjunto de datos suficientemente grande, ofrece un análisis predictivos que podemos considerar "out of the box".

En otro ámbito, también las tecnologías de IA se están aplicando a analizar los patrones de comportamiento de los clientes en el uso de los canales online, con objeto de detectar los ciberataques y parar las operaciones fraudulentas antes que se ejecuten.

- **Revisión de documentos**

Un excelente ejemplo de cómo la IA puede ayudar a automatizar tareas en el sector financiero es el algoritmo de Contract Intelligence (COIN) de JP Morgan, que puede leer y analizar documentos legales complejos en cuestión de segundos. Después de que la herramienta de escaneo de documentos haya creado versiones digitales de documentos en papel, este software basado en IA puede resumir instantáneamente el texto, comparar documentos y llevar a cabo tareas más complejas como verificar la exactitud y garantizar el cumplimiento de la normativa. En España varias compañías de seguros ya están buscando cómo automatizar el proceso.

- **Robot asesores o Robo Advisors**

Sistemas frecuentemente basados en IA diseñados específicamente para ofrecer asesoramiento financiero automatizado u otros usos diversos. A través de webs o aplicaciones móviles pueden, por ejemplo, ofrecernos los productos de inversión más adecuados a nuestras necesidades en función de nuestro perfil o analizar nuestros patrones de gasto para indicarnos cómo podemos aumentar nuestro ahorro.

- **Instant Trading**

Según Investopedia, alrededor del 75% de todas las operaciones bursátiles estadounidenses están ahora automatizadas. Gracias a la

computación cognitiva, los traders ahora tienen acceso al comercio algorítmico, una tecnología basada en IA que puede conducir una transacción en una fracción de segundo. Impermeable al error humano, este software se puede utilizar para guiar o tomar decisiones para los comerciantes. Las mejores decisiones sobre qué existencias comprar o vender se basan generalmente en las aportaciones de una combinación de herramientas de inteligencia artificial y expertos humanos. Las decisiones sobre el momento adecuado para comprar o vender acciones particulares al mejor precio se pueden tomar con mayor precisión por algoritmos de IA automatizados que por los seres humanos. Debido a que el software de trading de IA instantánea puede ejecutar las operaciones tan rápida y eficazmente, su uso probablemente seguirá aumentando.

Las decisiones algorítmicas basadas en datos tienen el potencial de mejorar nuestra toma de decisiones y su potencial para generar beneficios es inmenso. Sin embargo, la toma de decisiones basadas en algoritmos entrenados con datos, no está exenta de limitaciones y desafíos.

Cuando estas decisiones afectan a miles o millones de personas, surgen dilemas éticos importantes. Por ejemplo, ¿quiere esto decir que las decisiones automáticas escapan de nuestro control? ¿Qué niveles de seguridad poseen estos sistemas para protegerse de los ciberataques o de un uso malicioso de los mismos? ¿Cómo podemos garantizar que dichas decisiones y/o actuaciones no tienen consecuencias negativas para las personas? ¿Quién es responsable de dichas decisiones? ¿Qué sucederá cuando un algoritmo nos conozca a cada uno de nosotros mejor que nosotros mismos y pueda aprovechar dicho conocimiento para manipular de manera subliminal nuestro comportamiento?

Uno de esos desafíos es el sesgo. Por ejemplo, los datos introducidos en algoritmos que toman decisiones sobre préstamos e hipotecas pueden sufrir sesgos inherentes derivados de tendencias históricas legítimas, agravados por una falta de información completa. Si una proporción inusualmente alta de sus vecinos incumplió con sus hipotecas en el pasado, por ejemplo, la IA podría marcar su solicitud como de "alto riesgo", independientemente de su situación individual.

También indica nuestro experto Lasse Rouhiainen que antes de que IA pueda ser considerado como un reemplazo genuino para los asesores financieros, todas estas cuestiones deben ser tratadas. Una vez que se logran progresos reales en todas estas áreas, el potencial de IA, para beneficiar al sector financiero, es prácticamente ilimitado.

3.4 Las *fintech*: hibridar, colaborar o competir

Hablar de banca y los sistemas financieros en el 2020 es hablar de una transformación muy veloz en escalada, integrando las palabras "Fintech" y "Neobanca". Como ilustración, vemos a nivel internacional, por ejemplo, al neobanco N26, creado en 2013 en Alemania, que en 2019 logró llevar a cabo dos rondas para capitalizarse, de 260 millones y de 151 millones. Por su parte, los neobancos españoles han captado el interés de un público que demanda una relación estrictamente digital con su banco, como es el caso de Myinvestor, con licencia bancaria, que registró, en diciembre de 2019 más de 16.000 clientes y cerró el ejercicio con un volumen de negocio de 200 millones, con un crecimiento de más del 500% en un año.

La digitalización de los productos y servicios financieros, está llegando a toda

la sociedad. Ya no es un espacio, solo reservado para expertos tal y como lo vemos en el éxito de las alianzas entre los Bancos y las *fintech* (participando en su capital o incorporando sus soluciones *fintech* en su portafolio de productos). Sin lugar a duda se ha creado, en los cuatro últimos años, un escenario más claro de colaboración para hacer frente a la competición con los que ya se consideran como auténticos rivales, las llamadas Big Tech (Google, Amazon, Apple, Facebook, Alibaba...).

Esta relación entre Banca y Fintech a nivel de inversor la hemos visto muy reforzada en este último año. Tenemos los ejemplos de Bankia Fintech Venture' que ha adquirido el 20% de Finweg, especializada en soluciones financieras con tecnología blockchain. También el liderazgo de Innocells (Banco Sabadell) en la ronda de inversión en Nemuru, una plataforma tecnológica multifinanciera que permite a los profesionales del sector servicios ofrecer vías de financiación a sus clientes de forma instantánea. Vemos también como el Banco Santander duplica su inversión en "fintech" hasta 400 millones de dólares (unos 340 millones de euros) con el lanzamiento de un nuevo fondo de capital emprendedor que sustituye a Santander Innoventures, o como la startup Cobee ha sido la vencedora del premio nacional de BBVA Open Talent, en España, con una plataforma digital que permite a las empresas gestionar los beneficios y la retribución flexible de los empleados de forma sencilla. CaixaBank, se acerca también a la inversión en Fintech, a través de DayOne, su división especializada en empresas tecnológicas y sus inversores.

En pocos años el sistema bancario español ha evolucionado, enlazando productos y servicios tradicionales con la digitalización y con una normativa también en evolución, con normas como el reglamento general de protección de datos (RGDP), la directiva europea, que

regula los servicios de pago (PSP2), o la directiva sobre mercados de instrumentos financieros II (MiFID II). Estas normativas, no solo han empoderado más al cliente sino que además han fomentado un mercado más abierto, transparente y competitivo, llevando al concepto de "Open Banking"

Esta hibridación entre expertos en tecnologías de la información y expertos en productos y servicios financieros ha comportado la creación de nuevas aproximaciones al cliente que han surgido dentro y fuera de las estructuras de los "bancos tradicionales" en toda Europa. El equilibrio de triángulo entre conocimiento de producto/servicio financiero, conocimiento y aplicación de normativa/regulación y el conocimiento en el desarrollo innovador de las tecnologías de la información hace que en España podamos estar orgullosos de todo el talento que tenemos en esta área para competir internacionalmente.

Para ello, la clave está ahora y más que nunca, en la visión transversal y la capacidad de los directivos y sus equipos a adaptarse a los cambios y a saber establecer puentes entre el desarrollo tecnológico y la innovación en productos y servicios que deberán ser cada vez más comprensibles y transparentes en toda su cadena de valor proporcionando indicadores de sostenibilidad social.

España se puede convertir en uno de los países más atractivos para invertir en *fintech* dado su elevado número de firmas y lo bajas que son sus rondas de financiación, lo que será aprovechado por los inversores, dado el elevado recorrido

que tienen para crecer. La reducción de capacidad del sector bancario permite la existencia de una gran cantidad de profesionales disponibles con talento y experiencia que pueden ayudar al desarrollo del sector *fintech*. Debemos estar atentos en nuestro país y tener la capacidad de reacción adecuada para aprovechar estas oportunidades.

Poder contar con una visión europea, tener líderes que puedan trabajar en el desarrollo colaborativo con soluciones *fintech*, y desarrollar la capacidad del trabajo en innovación abierta teniendo en cuenta la triple hélice de reguladores y supervisores (clave para favorecer o frenar la innovación), tecnólogos y expertos financieros, nos debe permitir ver, en este complejo año, la luz al final del túnel. 2021 puede ser un año decisivo para el desarrollo del sector bancario español y en su posicionamiento internacional, haciendo frente a las propuestas digitales de las Big Tech y a la evolución de otros grandes bancos establecidos mundialmente.

Como profundizaremos en otro apartado, el pasado 17 de septiembre el Congreso de los Diputados, de manera unánime, aprobó el tan esperado Sandbox regulatorio financiero, un espacio de pruebas controlado para facilitar que las entidades financieras, tecnológicas con proyectos financieros y las nuevas *startups* exploren, desarrollen, testen y lancen sus proyectos piloto tecnológicos de innovación con una supervisión especial.

¿Qué es el Sandbox Regulatorio?

Sandbox, cuya traducción sería “caja de arena”, es un espacio de pruebas controlado para facilitar que las entidades financieras, *fintech* e *insurtech* desarrollen, testen, exploren y ejecuten sus proyectos tecnológicos de innovación, con una supervisión especial.

Consiste así en un campo de experimentación, aislado del entorno real y bajo una supervisión exhaustiva, donde las entidades financieras pueden probar, con una muestra de clientes reales, productos y servicios financieros innovadores de base tecnológica sin poner en peligro al resto del sistema financiero, en un entorno seguro.

Tomamos un resumen realizado por Asociación Española de Fintech e Insurtech (AEFI) de las claves que definen un Sandbox financiero y cómo funcionará en España:

El Sandbox supone un espacio de pruebas controlado y no desregulado que favorecerá la creación de nuevos empleos, la competitividad y el desarrollo tecnológico.

Identificará una serie de proyectos que mejoren la prestación de servicios financieros, con unos protocolos de supervisión que conocerán todas las partes. Habrá una apuesta clara por un criterio de proporcionalidad y el principio de igualdad de trato para las entidades.

El Sandbox es garante de seguridad jurídica para todos aquellos interesados en el desarrollo de modelos de negocio de fusión entre lo financiero o asegurador y lo tecnológico. Además, se asegura la permanente revisión y actualización de la regulación que afecta al ecosistema Fintech, consiguiendo que la lejanía entre la innovación y la regulación sea cada vez menor

Con su aprobación, España se situaría como uno de los países de referencia en el ámbito de la regulación Fintech, animando la atracción y mantenimiento del talento nacional e internacional.

La aprobación y desarrollo del Sandbox permitiría crear nuevos empleos en el ecosistema Fintech y la atracción de inversión adicional.

España afrontará esta década con uno de los mejores entornos regulatorios para innovar en el mundo financiero. Todo el trabajo realizado por instituciones y asociaciones como AEFI, CECA y AEB, ha permitido estar a las puertas de poder utilizar el aprobado Sandbox regulatorio financiero. Liderado por instituciones como CNMV que se han elevado como uno de los reguladores de más nivel en Europa, pese a sus limitados recursos.

El sector de *fintech*, pese a haber generado más de 10.000 empleos con un perfil tecnológico en finanzas y más de 300 empresas, no pudo desarrollar todo su potencial, por las dificultades regulatorias y de financiación. No obstante, hemos visto una aceleración, en el último año, junto con la incorporación del sector bancario a algunas de estas actividades, como la de Robo Advisors que está consolidando esta revolución en

ese camino hacia hacer el sector financiero más competitivo.

En resumen de este apartado, con el Sandbox España puede contar con uno de los mejores facilitadores de la innovación para abordar esta oportunidad y el sector y las instituciones necesitan en este momento superar los miedos reputacionales y hacer una apuesta decidida que esté acompañada de financiación. La tecnología puede ser una de las palancas para que nuestro sector financiero pueda, de nuevo, retomar el liderazgo que está perdiendo y nuestro país tener una fuente de eficiencia, que pueda ayudar a nuestra economía a recuperarse de este importante impacto que hemos sufrido por la situación sanitaria.

3.5. El valor de la banca en el *ecommerce*. De servicio de pagos a *partner* tecnológico

El comercio electrónico sigue su escalada imparable y en 2019, sólo en España, superó los 48.800 millones de euros, casi un 25% más que el año anterior². Y esto solo es el principio. Aún no hay cifras oficiales, no obstante, tras consultar varios comercios electrónicos referentes en su sector, la respuesta es unánime: la aparición del COVID19 ha catalizado un escenario ya de por sí positivo, ayudando a triplicar en muchos casos los resultados esperados.

Las teorías para justificar este incremento coinciden en que el aislamiento social ha servido para que un buen número de “renegados digitales” comiencen a comprar online evitando el contacto con posibles contagiados. Además, los compradores ocasionales han descubierto que es posible comprar cualquier producto que necesiten, desde alimentación hasta mobiliario. El sector financiero ha demostrado su calidad de

infraestructura crítica, especialmente en el ámbito de los pagos, permitiendo que los sistemas de pagos tanto en el ámbito presencial como el virtual estén siempre disponibles en 24x7 para no detener el flujo de compra de bienes.

La banca tiene un mérito innegable en el crecimiento del *ecommerce*. Facilitar una forma de pago segura, confiable e independiente de la propia tienda online, contribuyó a que usuarios noveles comenzaran a introducir su número de tarjeta en el navegador y lo hicieran de forma segura.

Es el momento de dar un paso adelante y evolucionar para ofrecer un servicio mucho más completo a los *ecommerce*. Dejar de ser una pasarela de pago más, para llegar a ser *partner* tecnológico de los *ecommerce*. La mejor opción disponible para cubrir la gestión de cobros en una tienda online.

Estas son algunas propuestas para aumentar el nivel de colaboración banca/*ecommerce*:

- **Integración personalizada:** diseño adaptado a la tienda online, dando la posibilidad de utilizar el logo y colores corporativos en la pasarela de pago. De este modo, el flujo de navegación sería mucho más coherente. Incluso si la tienda online así lo solicitara, se podría integrar el pago en la misma web del comercio.
- **Compra en un clic:** ofreciendo fórmulas para almacenar de forma segura los datos de la tarjeta mediante la tokenización de la misma. De este modo, el comprador recurrente podrá comprar con solo un par de clics, favoreciendo la compra “en caliente”.
- **Análisis de datos:** aportando al *ecommerce* información agrupada acerca de las transacciones; mejores días, franjas horarias, detección de anomalías y aviso vía email, sms, etc.

² Fuente CNMC

- **Pago fraccionado:** compitiendo con los servicios de financieras desde una situación ventajosa.
- **Integración con otros servicios financieros:** como Twyp de ING o el archiconocido Bizum, o el pago inmediato contra cuenta apoyándose en la iniciación de pagos que permite PSD2
- **Sistema de valoración del ecommerce:** la banca es capaz de conocer el porcentaje de devoluciones de pagos de un ecommerce, la antigüedad del proyecto, volumen de ventas, etc. Con toda esta información sería posible desarrollar un indicador que muestre al potencial comprador el nivel de credibilidad del ecommerce para, de este modo, incrementar las ventas en las tiendas online con una mejor trayectoria.

La implementación de estas mejoras son un claro *win-win* en la relación de la banca y los ecommerce. Es el momento de aprovechar el momento histórico que estamos viviendo y llevar esta relación a un nuevo nivel.

Como ejemplo, BBVA en Argentina lanza *Go Shop*, una plataforma de ecommerce para realizar compras online desde la app de BBVA. Se ingresa desde el inicio de la aplicación seleccionando el botón Shop. Allí se encuentran todos los productos, servicios y promociones exclusivas para clientes BBVA, diferenciadas por categorías y a precio diferencial. Para acceder sólo es necesario ser cliente BBVA y tener una tarjeta de crédito Visa o Mastercard emitida por la entidad bancaria.

3.6 Innovación abierta. El valor de hibridar con el emprendimiento.

Entre los distintos casos que hemos analizado en lo que se refiere a la

hibridación entre *startups* y la banca es el de la aceleradora e incubadora de empresas [Lanzadera](#), un ejemplo de cómo el emprendimiento puede aportar valor a grandes organizaciones de la economía tradicional como el sector bancario y a sus clientes.

Entre las distintas iniciativas que los emprendedores de Lanzadera han implementado en la banca encontramos [Finteca.es](#) e [Hipoo.com](#), ambas especializadas en la gestión de hipotecas, la pasarela de pagos [Inespay.com](#), la startup de asesoramiento y accesibilidad a la inversión [Fintup.com](#), la plataforma para inversión en inmuebles [Inviertis.es](#) o la plataforma multibanca [Afterbanks.es](#).

Otro caso de un partner externo que colabora con varias entidades financieras para hibridar el talento emprendedor de las startups con el talento interno de la banca es [Valhalla](#), a través de su división Digital Innovation Center. Su CEO, Salvador Medina, expone que uno de los retos mayores que tiene la banca en este momento es crear nuevos modelos de innovación que sean eficientes, ágiles y disruptivos, para anticiparse a las necesidades de los clientes y que permitan diseñar, probar y eliminar productos y servicios muy rápidamente.

Pero no solamente debe servir para trabajar con los clientes, sino que el proceso de innovación debe ser integral, y construir una cultura de innovación en la compañía que permita crear un modelo en toda la organización, en la que se trabaje de forma distinta.

Otro ejemplo de colaboración es CK-Lab de Cecabank donde incumbentes y nuevos entrantes debaten y comparten tendencias de innovación en el mercado, o el Observatorio de Digitalización Financiera de Funcas, que en su papel de *think tank* dedicado a la investigación económica y social, aborda también el ámbito de la digitalización.

Los modelos de innovación abierta en la banca deben ser integrales y no perimetrales, es decir, deben resolver los retos de las unidades de negocio, no sólo los de soporte o unidades corporativas. **Hay que huir de la innovación de salón y generar innovación de valor.** Cualquier proceso de innovación en un sector tradicional como el financiero tiene tres claves:

- La creación de un *mindset* innovador tanto en los directivos intermedios como en la alta dirección. Rehuir de las termoclinas profesionales entre ambos grupos cuando se trata de generar una cultura de innovación.
- La generación de estímulos que permitan la participación de los empleados en el propio proceso de innovación abierta, entendiendo tales incentivos como cualquier iniciativa (incluido el estímulo económico) que facilite su proactividad y participación.
- Los procesos de identificación de necesidades y selección de retos de manera eficiente, involucrando a las unidades de negocio de la banca.

Es el momento en el que la banca va a dejar de lado las corbatas emocionales que impiden desarrollar sus nuevos modelos de forma eficiente porque, aunque lo han hecho de forma física, todavía muchas instituciones financieras no han dado el paso de pensar de forma distinta.

4. El valor de la experiencia de cliente y de usuario en la banca

El mayor cambio de paradigma que ha sufrido la banca radica en la relación y en el poder de negociación con cliente. Se pasa de un proceso reactivo en modo *pull* a uno proactivo en modo *push*. No solo se busca al cliente, sino que se lucha por él.

En el modelo anterior, dentro del escenario de situación de oligopolio y con un tamaño del sistema mucho menor del sistema financiero, el banco ponía a disposición de los clientes su red de oficinas, a la espera de la llegada del cliente. Tras el incremento de la competencia en el sector se ha invertido el modelo, siendo el equipo humano de la red comercial de oficinas bancarias quien se dirige tanto al cliente actual como al potencial que está en manos de sus competidores.

Este cambio de paradigma obliga a un cambio cultural y estratégico en el modelo bancario, puesto que deriva en una disminución de los márgenes y reduce la cuota de mercado. Conceptos como la vinculación y la fidelización toman peso con la introducción de cálculos estadísticos y ratios como el índice de vinculación y el índice de fidelidad.

La banca se encuentra ante la imperiosa necesidad de crear economías de escala que generen eficiencia con el objetivo de alcanzar la rentabilidad del cliente y, además, evitar que se vaya a la competencia. Para ello, han aparecido y marcan la pauta nuevas estrategias como el *cross selling* que, en esencia, consiste en vender a un mismo cliente el mayor número de productos y servicios complementarios.

Sin embargo, esa cercanía, ese análisis detallado del cliente, su caracterización y la asignación de un gestor al mismo, no es suficiente. El cliente y usuario de los servicios bancarios ha evolucionado y la

banca, por tanto, debe generar más valor, adelantándose en la satisfacción de sus necesidades.

Actualmente, es clave dar un paso más allá de la propia funcionalidad de los tradicionales sistemas CRM (*Customer Relationship Management*). Surge la imperiosa necesidad de que el sector bancario ponga foco en aspectos como la experiencia del cliente, la experiencia del usuario y la omnicanalidad, hibridando y combinando tanto el mundo físico como el digital.

Acudiendo a Gartner, empresa consultora y de investigación de las tecnologías de la información con sede en Stamford (Connecticut), la experiencia del cliente se define como “las percepciones del cliente y los sentimientos relacionados causados por el efecto único y acumulativo de las interacciones con los empleados, sistemas, canales o productos de un proveedor”. Es decir, representa cada paso del viaje, toda la experiencia completa, desde que los clientes - actuales y potenciales- del banco entran en contacto con la entidad, sigue con la forma en que comparan precios y diferencian el servicio del de la competencia, contratan el producto, operan, se comunican, hasta incluso cuando dejan de ser clientes.

La experiencia de cliente es un factor determinante para la supervivencia no sólo de una entidad, sino de todo el sector. **Hoy en día vemos ejemplos claros de cómo el sector bancario en España está haciendo sus deberes en este ámbito y además en un escenario en el que conviven la mayor diversidad de tipos de públicos de la historia.** En definitiva, un reto nada fácil.

El público objetivo de la banca se compone de segmentos muy distintos. Quizá el componente diferenciador que supone un mayor desafío es el que sitúa a unos con preferencias analógicas y a otros con preferencias puramente

digitales. Si bien muchos otros aspectos como la preocupación por colaborar para mejorar el mundo, el alineamiento con los ODS, la responsabilidad social, el apoyo al talento o la igualdad son aspectos que determinan la selección de un banco por parte del cliente.

Por tanto, en el nuevo escenario ya no se trata sólo de hacer las cosas de forma eficaz y eficiente. Además se exige que sea de forma socialmente responsable y, aun así, no es suficiente. Se debe prestar el servicio adaptado a los diferentes cambios culturales fruto del avance y la evolución de la sociedad, en el que las tecnologías disruptivas juegan un rol vital.

La banca avanza hacia la digitalización de todos los procesos de la cadena de valor, pero no puede dejar atrás a ese segmento de clientes menos ávido en el uso de estas nuevas herramientas y que demanda una atención diferente. Por otro lado, una entidad tampoco se puede quedar atrás respecto a sus competidores y estar en desventaja comparativa, no sólo como banco, sino como sector en su conjunto.

Aparece aquí el concepto de omnicanalidad, que supone no sólo que un cliente tenga diferentes canales alternativos para realizar sus gestiones y comunicarse con la entidad, pues eso es la multicanalidad, sino que pueda comenzar la contratación de un producto o servicio por un canal, continuar la gestión por otro y cambiar de canal de nuevo y finalizar por otro, permitiendo incluso hacerlo con la combinación de canales físicos y digitales.

Si bien queda mucho camino por recorrer, en la banca española encontramos muchos ejemplos que implementan estrategias de omnicanalidad, combinando la red de oficinas físicas tradicionales, los nuevos espacios como son las nuevas oficinas Store de Caixabank, la atención personal,

los call centers, los sistemas de mensajería vía sms o whatsapp, el email, los chats, los chatbots con inteligencia artificial, las videoconferencias, las webs y otras apps con la máxima usabilidad o experiencia de usuario.

Por tanto, poniendo el foco en el valor, la banca debe gestionar todos y cada uno de los puntos de contacto con el cliente, para aportarle valor de manera continua y la innovación es clave para ello.

Tecnologías disruptivas como el Big Data, la Inteligencia Artificial, la nube, la ciberseguridad, el reconocimiento facial y el internet de las cosas son imprescindibles para que el cliente y el usuario perciban ese valor y este se manifieste en forma de usabilidad, es decir, en una buena experiencia de usuario en los distintos canales digitales.

La experiencia de usuario es clave en tanto en cuanto poder realizar tus pagos en un click, acceder a tus cuentas de forma fácil y sencilla, obtener información inmediata y accesible en todos tus dispositivos y, además, hacerlo de forma segura. Todos estos criterios marcarán la diferencia entre la selección de una entidad u otra.

Afortunadamente muchos de los bancos españoles están bien posicionados a nivel mundial, si bien, como comentaremos en otro capítulo, debido a la excesiva regulación el sistema bancario en su conjunto está amenazado por otros jugadores como son las *bigtech*.

Como decíamos al principio de este capítulo, la banca ha sufrido un cambio de paradigma que nos ha llevado a que el cliente y el usuario sean el centro y, por tanto, que toda experiencia sea lo más satisfactoria posible. Ese es el verdadero reto y objetivo, aunque precipite una catarsis y un cambio total en la forma de prestar el servicio bancario.

4.1. El valor de la innovación y la creatividad en los espacios físicos.

La banca española avanza en lo que a creatividad e innovación se refiere, con foco en la experiencia de cliente, en su red física de espacios.

Santander, BBVA, CaixaBank, ING, Sabadell, Bankia, Bankinter o Banca March, entre otras, han innovado sobre el concepto tradicional de oficinas, con la apertura de un nuevo concepto de oficina que incluye espacios de coworking, cafetería, salas de reuniones y eventos que facilitan la interacción con los clientes y la adaptación a las nuevas necesidades. Espacios donde el personal de la oficina a modo asesor, gestor e incluso coaching o mentor, puede aportar un alto valor diferencial al cliente y usuario.

Como ejemplos de los nuevos modelos de oficinas tenemos el Work Café de Santander, que incluye espacios de coworking con WiFi, servicio de cafetería y cajeros de última generación para facilitar la automatización de las tareas. También la megaoficina de BBVA, con 1.600 metros cuadrados de superficie y más de 50 empleados con espacios abiertos y colaborativos, 15 salas de reuniones para realizar gestiones personales con clientes, así como espacios más informales para aquellos que requieran menos privacidad. Además, cuentan con gestores de bienvenida y asesoramiento para atender al cliente. La pandemia está suponiendo un acelerador de los procesos de transformación de oficinas y redes de cajeros.

5. Transformar e innovar va más allá de la tecnología

Uno de los principales errores que cometen muchas organizaciones -y algunas entidades financieras no son ajenas a ello-, es creer que solo inyectando tecnología se consigue la transformación. La reinención o transformación para generar valor, y por tanto la supervivencia de la banca, dependerá de la gestión, evolución, adaptación y cambio de otros factores esenciales como son la cultura de la empresa y los recursos humanos.

No es posible una transformación digital sin una transformación cultural. Como hemos comentado anteriormente, hay que aplicar creatividad universal y continua, con el fin de innovar en todo: en la cultura, en la estructura orgánica, en la comunicación interna, en el aprendizaje, en la formación, en la motivación, en la remuneración, en la forma de calcular y establecer los objetivos, en las relaciones jerárquicas, en la gobernanza y hasta en la relación sindical.

Porque todo está en un continuo cambio y todo está abocado a la obsolescencia. Los cimientos de la banca tradicional también. Y puesto que todo está conectado, aquellas entidades que no sean capaces de inocular la innovación, a lo largo de toda la organización, de manera transversal y vertical, desaparecerán de forma natural.

El rol de la innovación en la gestión de recursos humanos y especialmente en el liderazgo es clave. El futuro de la banca dependerá del grado de liderazgo innovador que tenga, y no sólo en los niveles de Presidencia, Consejo y Comité de Dirección, sino también, en el liderazgo emergente de toda la cadena de valor de la organización. Y para ello, los modelos actuales ya no valen. La banca debe realizar una transformación radical en la cultura de la empresa, que imponga

un modelo de dirección y de gestión de personas de futuro.

Ya hemos citado anteriormente la corriente *bottom-up* y, para ponerla en práctica tanto la Presidencia como el o la CEO y su Comité de Dirección deben tener una mayor cercanía con la organización, no solo con sus mandos intermedios, sino con las bases, y para ello se deben implementar acciones que lo hagan posible.

En el futuro cercano, el director de Recursos Humanos estará tan alineado con la transformación digital como el CTO de la organización y viceversa, el director de Innovación será un experto en gestión de personas. Porque sin la implicación y el compromiso de arriba abajo y de abajo arriba, la digitalización podrá realizarse, pero no tendrá éxito y por tanto no generará valor a la compañía.

A través de toda la organización, todos los responsables de equipo, hasta llegar a la Presidencia deben contar con un alto grado de inteligencia ejecutiva, para hacer que las cosas pasen. Mas que nunca, debe ser altamente resolutivo y pragmático: conseguir realidades. Y solo es posible si son capaces de sacar lo mejor de todos y cada uno de sus compañeros con el uso adecuado de la motivación.

En la banca del futuro el equipo debe estar formado por personas **orientadas al detalle**. Estamos en un entorno altamente competitivo, global y dinámico. La diferencia la marcan los *pequeños detalles*. No es, simplemente, la perfección del diseño o funcionamiento de un producto. Es pura cultura empresarial y profesional. Tanto en puestos de toma de decisiones como en trabajos sistemáticos, ser versátil será una aptitud muy valorada. Por ende, la **formación y el reciclaje continuo** es vital, especialmente en un futuro en el que los

cambios y la velocidad de obsolescencia son exponenciales.

Cada unidad, departamento, área, oficina, sucursal, etc., debe funcionar como una startup autónoma. Para ello, la estructura organizativa de la banca debe ser mucho más informal, cercana, plana, ágil y flexible. Y deberán hacerse los cambios necesarios siempre que cambie el entorno de forma rápida, con el fin de adaptarse antes de que otros jugadores entren en juego. No olvidemos que buscamos combinar la agilidad, la flexibilidad y la velocidad de una empresa gacela con la fortaleza y el músculo de un elefante.

No olvidemos que el nombre de los puestos de trabajo de la banca del futuro no se ha definido todavía, porque están por crear, y su aparición dependerá de la necesidad y de la capacidad de añadir valor. Muchos de los trabajos hoy considerados *core* desaparecerán porque dejarán de aportar valor. Sin embargo, las personas siempre serán imprescindibles, hasta en los entornos más tecnológicos, ya que la tecnología está creada por personas y para personas.

Asimismo, se deben fomentar reuniones que hibriden departamentos y jerarquías, propiciando la **multidisciplinariedad** para la generación constante de ideas, a través de metodologías como el *design thinking* o el pensamiento crítico. Es fundamental formar a todas las personas de la organización, sin excepción en esta metodología de pensamiento, de trabajo en equipo y en esta forma de razonar. Porque en la banca del futuro la generación de valor será posible gracias a la aportación de cualquier persona, independientemente de sus competencias, cargo o nivel jerárquico.

5.1 Embajadores de marca

¿Somos conscientes del alcance de los mensajes corporativos cuando son

compartidos por nuestro equipo de embajadores internos, desde la Presidencia hasta la base? Este alcance además de ser exponencial se transmite a través de una fuente de confianza para el destinatario que lo recibe. Los empleados comprometidos y alineados con los valores de la compañía muestran una tendencia natural a compartir contenido de la marca. Pero además, estas acciones pueden ser incentivadas de diferentes maneras, formando parte de una retribución variable. Tengamos en cuenta que **estas acciones de viralización de contenidos a través de los embajadores suponen un ahorro para la empresa al disminuir las inversiones en campañas de difusión**. Estos embajadores también fortalecerán los vínculos de credibilidad hacia el mercado de talento, posicionando a la compañía como un buen lugar para trabajar.

Empresas de todos los sectores, incluidos el sector bancario, usan de modo habitual las redes sociales para comunicarse con su público objetivo, favoreciendo una conversación que permite conocer de primera mano las inquietudes de los usuarios. En estos medios también es posible conocer a las personas que lideran las compañías, de un modo más cercano y humano. Sin embargo, este es un fenómeno reciente. En 2017, dos de cada tres presidentes o CEOs del IBEX 35 no tenían Twitter ni LinkedIn, según un informe de Estudio de Comunicación.

Un ejemplo claro es el perfil de **Ana Botín** en Twitter, que cuenta en la actualidad con más de 47.000 seguidores o el de **Amalia Blanco**, directora de comunicación y relaciones externas de Bankia, que cuenta con 15.200 seguidores en esta misma plataforma. A través de esta red podemos poner rostro a una entidad bancaria y conocer más de cerca cómo son las personas que están al frente de las compañías.

Esta exposición más directa no está exenta de ciertos riesgos, por lo que es

conveniente contar con expertos en gestión de redes sociales y reputación *online* que ayuden a los profesionales a actuar de una forma adecuada en los diferentes medios. De lo que no cabe duda es que la confiabilidad pasa por comunicar de una forma clara y honesta, y esto siempre será más fácil a través de los líderes y empleados comprometidos con la empresa. Ellos/as serán los mejores embajadores de la marca.

No hay nada más potente que la fuerza de abajo arriba, de nuevo bottom-up, para impulsar la comunicación en redes sociales de una determinada campaña o de una acción solidaria. Siempre con una formación adecuada y con una cultura alineada con el sentimiento de pertenencia. De nuevo, la tecnología y la innovación como herramienta, proporcionan una oportunidad para impulsar acciones eficientes y con un impacto contundente orientado a un objetivo concreto. Y para ello es clave una transformación cultural de las personas, que solo es posible con mucha motivación, ilusión y formación.

6. La amenaza de las plataformas tecnológicas: ¿colaborar o hibridar?

La verdadera fortaleza de los bancos es la confianza que generan al cliente y al usuario porque, analizando su *core business* actual e histórico, otros actores podrían sustituir al actual sistema bancario tal y como lo conocemos. Nos referimos a las grandes empresas tecnológicas y también a las *fintech*.

6.1. Bigtech

Según un artículo publicado en Cinco Días³, a cierre de 2018 entre las cinco mayores tecnológicas (Microsoft, Apple, Amazon, Alphabet y Facebook) disponían de 554.641 millones de dólares (488.846 millones de euros) en liquidez, equivalente al 42% del PIB de España. Un montante suficiente para comprar la banca española al completo y para sentarse en todos los consejos de administración de la banca mundial, con una clara e importante influencia en la toma de decisiones del sector.

Citando de nuevo datos e información proporcionados por Nuria Oliver, **los principios de universalización del conocimiento y democratización del acceso a la tecnología están siendo cuestionados hoy en día por la situación de dominancia extrema de las grandes empresas tecnológicas americanas** (Apple, Amazon, Microsoft, Facebook y Alphabet/Google) **y chinas** (Tencent, Alibaba, Baidu) **conocido como el fenómeno *the winner takes all***. Juntos, estos gigantes tecnológicos tienen un valor de mercado de más de 5 trillones de dólares americanos y unas cuotas de mercado de más de un 90% en las búsquedas de Internet (Google), de un 70% de las redes sociales (Facebook) o de

un 50% del comercio electrónico (Amazon) en EEUU.

¿Están interesadas las *bigtech* en el negocio bancario? Sí. La forma en que el sector bancario, especialmente el español, interactúe con ellas es clave en la supervivencia de las entidades. Es momento de colaborar, de hibridar, de generar sinergias y de establecer estrategias *win-win* que generen valor a todos los jugadores: tecnológicas y bancos. Sin olvidarnos del papel regulador y mediador de las administraciones públicas, que desarrollamos con mayor profundidad en otra parte del presente artículo.

En enero de 2017, Facebook empezó a poder operar en España como entidad de dinero electrónico, lo que permitía a los usuarios de la red social realizar envíos de dinero, persona a persona, a través de Facebook Messenger, tal y como ya sucede en Estados Unidos. La compañía figura en el Registro Oficial de entidades del Banco de España desde el pasado 30 de diciembre, con el nombre de Facebook Payments International Limited, después de conseguir la licencia para operar del Banco Central de Irlanda.

No olvidemos que sólo la red social Facebook tiene más de 1.600 millones de usuarios y que el “nuevo banco” Facebook no sólo contaría con un mayor conocimiento del cliente potencial, gracias a toda la información que tiene de sus usuarios, sino también gozaría de una mejor valoración del riesgo, y sobre todo de accesibilidad y comunicación directa. En esta misma línea de control del *target market*, la tecnológicas Apple y Google cuentan con sistemas operativos instalados en más de 3.000 millones de dispositivos por todo el mundo.

Otro ejemplo de interés para el negocio financiero lo encontramos en la plataforma Amazon, que a día de hoy tiene licencia de entidad para manejo de dinero electrónico en Luxemburgo. En

3

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/20/mercados/1550692683_535518.html

EE.UU. emite la tarjeta de crédito Amazon en colaboración con el banco Chase y en España ha llegado a un acuerdo con Cofidis para fraccionar las compras y disponer de una línea de crédito de hasta 3.000 euros.

Además del servicio de pago a través del móvil, Google pone el foco en sus propias cuentas corrientes con la ayuda de Citigroup, no sólo como intermediario, sino como almacenaje de liquidez y realización de transferencias, entre otros servicios. Sólo la parte de pagos Google Pay espera superar los 100 millones de usuarios a nivel mundial en este 2020.

Google obtuvo en Lituania una licencia para operar como entidad de dinero electrónico en toda la UE. El objetivo de la tecnológica es ofrecer diversos servicios financieros, además de emitir dinero electrónico, así como efectuar transacciones de pago, remesas internacionales, servicios de depósito y retiro de efectivo o transferencias de débito directo y crédito.

Otro ejemplo es el banco privado My Bank, el banco digital chino de Alibaba. Su motor es el inmenso big data que atesora la empresa sobre los comportamientos de compra de sus usuarios y la inteligencia artificial, otra de las grandes inversiones del grupo. Con tan sólo 300 personas contratadas de perfil técnico, ha prestado servicios a más de 7 millones de propietarios de pymes, con el objetivo futuro de ampliar su red para incluir entre 70 millones y 100 millones de pequeñas empresas, no atendidas por las instituciones financieras tradicionales. Un modelo de máxima eficiencia y rapidez, cuyo sistema se compromete a aprobar operaciones con costes hasta mil veces menor de lo que costaría a la banca tradicional; conceder un préstamo comercial en menos de 3 minutos, que tarde menos de un segundo en ser aprobado y hacerlo sin intervención humana, y con una tasa de morosidad menor al 1%.

¿Qué puede hacer la banca con las *bigtech*? Buscar sinergias y colaboraciones para generar valor, en definitiva, reinventarse. Según el Banco Mundial, alrededor de 2.500 millones de personas todavía no utilizan los servicios financieros formales y el 75% de las personas de bajos recursos no dispone de una cuenta bancaria.

Para entender el volumen que estas compañías manejan, podemos pensar en ellas como países dada la cantidad de usuarios que poseen. Así, de los cinco países más poblados del mundo (Facebook, Whatsapp, China, India e Instagram), tres de ellos forman parte de Facebook. Países digitales, globales, con menos de 15 años de existencia, con miles de millones de “ciudadanos” y que son gobernados por un presidente no elegido democráticamente. En consecuencia, **un elevado porcentaje de los datos sobre el comportamiento humano existentes hoy en día son datos privados, captados, analizados y explotados por estas grandes empresas tecnológicas que conocen no sólo nuestros hábitos, necesidades, intereses o relaciones sociales sino también nuestra orientación sexual o política, nuestros niveles de felicidad, de educación o salud mental.**

Por tanto, si queremos maximizar el impacto positivo del desarrollo tecnológico y en particular de la Inteligencia Artificial en la sociedad, dado que dicha inteligencia necesita de datos para poder aprender, deberíamos plantearnos nuevos modelos de propiedad, gestión y regulación de los datos. El Reglamento General de Protección de Datos europeo (RGDP) es un ejemplo en esta dirección. Sin embargo, la complejidad en su implementación y aplicación práctica pone de manifiesto la dificultad para definir e implementar el concepto de propiedad cuando hablamos de un bien intangible, distribuido, variado, creciente,

dinámico y replicable infinitas veces a coste prácticamente cero.

Europa ha asumido cierto liderazgo a nivel mundial con la entrada en vigor de este reglamento, que se suma a derechos fundamentales como los derechos a establecer y desarrollar relaciones con otros seres humanos, a la desconexión tecnológica y a estar libre de vigilancia. Otros derechos que podríamos y deberíamos agregar incluyen el derecho a un contacto humano significativo -por ejemplo, en servicios de atención operados exclusivamente por chatbots- y el derecho a no ser medido, analizado, perfilado, orientado o influenciado subliminalmente mediante algoritmos.

Muchos expertos hablan de lo que se conoce como maquillaje digital -*digital washing*-. El mundo bancario ha estado bastante ajeno a la última revolución digital. Tras la fuerte digitalización de los sistemas bancarios y bursátiles en los años 90, los bancos no han conseguido subirse a la locomotora de internet. Han sido clientes de las conocidas GAFAM (Google, Amazon, Facebook, Apple y Microsoft) abriendo paginas web, redes sociales y aplicaciones móviles. Pero, al fin y al cabo, no han hecho más que aplicar lo que otros habían hecho antes. El maquillaje ha cambiado, pero el interior de los bancos se ha quedado igual y el modelo de negocios sin disrupción. Actualmente, en España se atisba el impulso de ciertos cambios en algunas entidades bancarias.

¿Amenazan las *bigtech* el *core business* de la banca? Ninguna gran empresa tecnológica se ha metido de golpe en el sector bancario, a pesar de que contaban con ingentes cantidades de liquidez que les podrían haber permitido hacer alguna que otra compra. Varias razones pueden explicar esta tendencia:

1. Los márgenes del modelo actual están en caída libre. Salvo quizás las inversiones y servicios a profesionales, y ciertos productos

como algunos préstamos al consumo.

2. Los GAFAM no invierten más que, por un lado, en negocios con dos cifras de rendimiento anual, y por otro lado en *enablers* complementarios de su modelo de negocio central.
3. La regulación. Evitan entrar en un sector con reglas draconianas, muy cercanas a los estados. Por ello los GAFAM entran especialmente en los entornos menos bancarizados y por tanto menos regulados.

El caso es que los GAFAM quieren entrar en el mundo bancario, no por el modelo de negocio actual, si no por los datos: Google sabe lo que buscamos, el banco se supone que sabe lo que compramos.

Hablando del presente y futuro del sistema bancario, debemos hablar primero de los BATX chinos, puesto que los Alibaba, Baidu, Tencent y Xiaomi están muy por delante de los grandes operadores digitales americanos. Por ejemplo, con Ant Financial Alibaba ha creado un monstruo financiero capaz de rivalizar ya con muchos bancos, proponiendo todos los servicios bancarios de un neo bank, incluyendo pago por reconocimiento facial, créditos, ahorros e inversiones, scoring y seguros, pero sobre todo BAAS (*bank as a service*). Los americanos todavía se lo piensan. Han invertido en sistemas financieros que mejoran su modelo de negocio, los famosos *enablers* de los que hablábamos antes, en particular en los *wallets* y pagos en línea, móvil o P2P.

Únicamente Amazon ha entrado en el mercado de créditos, pero sólo para las empresas y como servicio suplementario. Apple sacó una tarjeta, pero de momento no ha tenido mucha repercusión. Mientras, las grandes empresas tecnológicas han decidido aliarse con ciertas entidades financieras. Entre los ejemplos cabe destacar BNP Paribas con

IBM para proponer un cloud bancario o Vanguard con Ant financial para ofrecer servicios de asesoramiento de inversión a casi 1.000 millones de personas.

Cabe pensar por tanto que si la banca quiere competir con los GAFAM debe aspirar a generar servicios con un efecto red que al menos puedan acercarse a los gigantes digitales. El ejemplo de Bizum puede ser paradigmático: sistemas de pago P2P móvil individuales de bancos aislados fracasaron y solo la cooperación conjunta de todo el sector permitió generar un estándar de uso que esté en condiciones de competir con las soluciones que puedan plantear Google o Facebook.

6.2. Fintech

Las *fintech* empiezan a aparecer hace unos diez años y su número se ha multiplicado en los últimos años. Muchas nacieron con una promesa: proponer un nuevo modelo de negocio o una reducción importante de precios, con una mejora drástica de la experiencia. La gran mayoría empezaron con un modelo B2C y han acabado vendiéndose en B2B a los bancos, por varias razones:

1. En el sector bancario el coste de adquisición de un cliente es muy elevado, pasando por ejemplo los 400 € por un cliente *retail*, con un margen mínimo como visto antes. Los bancos siguen teniendo una masa crítica importante de cliente a los que por tanto se pueden ofrecer nuevas formas *fintech* de trabajar.
2. La confianza. Aunque en estos momentos la popularidad de los bancos no sea alta, les siguen generando confianza comparados con una pequeña empresa que desconocen. El estudio de EY Global Fintech Adoption Index 2019, muestra que la principal razón de los usuarios para usar empresas *fintech* son sus mejores tipos o tarifas, y que

la principal razón para consumir los servicios bancarios frente a los servicios *fintech* es su mayor nivel de confianza.

3. Los reguladores, han entrado a supervisar estas pequeñas empresas con los mismos estándares de exigencia que a los bancos. Algunas *fintech* han conseguido sobrevivir, en particular gracias a recaudaciones ingentes y a la protección y contactos en algunos países como Reino Unido. Mecanismos como el sandbox antes citado pretenden precisamente que la regulación no suponga un freno a la innovación para ninguno de los actores. La crisis financiera de 2008 impuso unas mayores exigencias regulatorias que han podido agrandar las barreras de entrada.

6.3. What's next en la relación banca-fintech

Todos los ejemplos vistos antes mejoran la distribución de los servicios bancarios en estos nuevos canales y permiten a las empresas tecnológicas proponer servicios complementarios en sus plataformas. Por ejemplo, gracias a la IA y a los datos bancarios, Google sabrá que tienes un nuevo hijo porque te has comprado un carrito en una tienda física gracias a tu pago con Google Pay y te propondrá pañales y artículos de bebé en todas las páginas que visites.

Pero de momento se aplican viejas fórmulas aunque de nuevas maneras, sin embargo no hay una verdadera revolución. La revolución en el mundo bancario vendrá probablemente de la mano de:

- Blockchain o como desintermediar a las entidades financieras como terceros de confianza.
- La aplicación de un mercado financiero a los multiversos digitales, o dicho de otro modo, cuál será el

sistema financiero en plataformas virtuales.

- El valor añadido de los bancos a la sociedad y sobre todo el GSS (*Governance, Social, Sustainable*) y el *Social Enterprise*.

7. La colaboración de la banca y los private equity para generar valor

A lo largo del artículo hemos comentado la problemática a la que se enfrenta el sector bancario desde el punto de vista de la rentabilidad en tanto en cuanto, por diferentes motivos, ha caído de forma importante suponiendo un problema de sostenibilidad en su modelo de negocio, si es que no se corrige.

Surge la urgente e importante necesidad de generar ingresos, de mejorar el margen y de ofrecer un valor tangible, deseable y monetizable, que invierta esta tendencia. Estamos ante uno de los principales retos del sector bancario, que precipita de forma obligada su transformación cultural, digital y estratégica.

Con foco en el cambio estratégico, desde el punto de vista del producto y servicio, y orientados a la búsqueda de nuevas soluciones que generen valor al cliente, observamos cómo las entidades bancarias, a través de sus áreas de Banca Privada, están apostando por los fondos de inversión en *Private Equity*.

El *Private Equity*, resumiendo las distintas acepciones encontradas, es la compra, adquisición o inversión por parte de un fondo de inversión en acciones de empresas no cotizadas, que tienen un alto potencial, aportándoles músculo financiero y valor añadido a través de un acompañamiento en la gestión y en su transformación, convirtiéndolas en empresas de mayor valor, con el fin de obtener altas rentabilidades.

Se trata de fondos de inversión regulados, gestionados por gestoras supervisadas por la CNMV, que cuentan con un equipo de gestores expertos y especializados en las distintas etapas de la cadena de valor de una organización. Ponen el foco en ayudar a determinadas empresas, no sólo a sobrevivir, sino a generar más valor, creciendo en

facturación, escalando su modelo geográficamente, incrementando la eficiencia, gestionando la transformación y el cambio digital, creando más empleo y de calidad y además haciéndolo de manera más sostenible con el entorno.

Persigue maximizar la rentabilidad de los inversores, que han invertido su capital en el fondo, sujeta a alcanzar los objetivos anteriormente citados y con un claro alineamiento en valores. Combinando el objetivo de maximizar la rentabilidad y el de colaborar para mejorar el mundo, retos que no son excluyentes, sino complementarios y necesarios.

Los bancos deben buscar las alternativas de inversión que optimicen la ecuación rentabilidad / riesgo para sus clientes. Ante un escenario de tipos de interés en mínimos, con un entorno de turbulencia e incertidumbre en sectores como el bursátil o de falta de liquidez como el *real state*, los profesionales de la banca privada buscan otras alternativas innovadoras, en las que poner foco para diversificar el riesgo y obtener rentabilidad para sus clientes. Siendo los fondos de *Private Equity* una opción muy interesante y por la que la banca internacional lleva delantera a la española en la toma de posiciones con muy buenos resultados.

Por otro lado, además del objetivo de generar rentabilidad para los clientes inversores y ahorradores de la banca, el *Private Equity* cumple el objetivo de generar valor y ayudar a las empresas donde invierte el fondo, tal y como hemos comentado anteriormente.

Incluso se puede realizar la combinación de acciones. De manera conjunta, el banco y el fondo de *private equity* llevan a cabo actuaciones para ayudar a las empresas invertidas, como es la prestación de servicios por parte de las entidades bancarias en materia de financiación.

Por tanto, la colaboración de la banca con las gestoras de fondos de *private equity* es clave para la generación de valor para sus clientes, en forma de rentabilidad para su segmento de banca privada. También genera ingresos por comisiones en la intermediación para la entidades bancarias, permite a la banca crecer en la venta de otros productos de financiación e incluso realizar *cross selling* y, finalmente, dinamizan la economía del país, apostando por fondos que ayudan a las empresas a crecer, generar empleo y bienestar.

El futuro de la banca dependerá de su capacidad para generar valor de sus clientes, y para ello deberá pivotar en su modelo de negocio, buscando alternativas, sinergias y colaboraciones que permitan ofrecer a su target soluciones que satisfagan sus necesidades como, en este caso y a través de los fondos *private equity*, la rentabilidad de su capital.

8. El valor de la hibridación con la Administración Pública: *sandbox*

Según Miguel Ángel Bernal Blay, Profesor de Derecho Administrativo de la Universidad de Zaragoza y Consejero Académico de Zabala Innovation Consulting, tradicionalmente, el sector financiero ha contemplado a las administraciones públicas como un cliente más. Sin embargo, en el nuevo rol que deben asumir las entidades que forman parte del mismo para generar con su actuación más valor al destinatario de la misma, sus clientes, hay un nicho por cubrir en relación con su contribución a la mejora de la prestación de servicios públicos (pudiendo, por supuesto, hacer negocio con ello).

Son muchos los supuestos en los que resulta necesaria la colaboración de las entidades financieras para completar la actuación administrativa, por ejemplo, cuando se reconoce a dichas entidades la condición jurídica de «entidad colaboradora» para la gestión de subvenciones que otorgan las administraciones públicas. Pero el nuevo contexto digital abre un mundo aún mayor de posibilidades de asumir ese nuevo rol de la banca como colaboradora en la prestación de servicios públicos.

Ejemplos de esa colaboración entre el sector bancario y la administración seguro que tienen cabida en la futura Ley para la transformación digital del sistema financiero, popularmente conocida como *sandbox financiero*, actualmente en tramitación en el Senado, una vez que a mediados del mes de septiembre ya fue aprobado el proyecto de Ley en la Comisión de Asuntos Económicos y Transformación Digital del Congreso el pasado 17 de septiembre.

La nueva regulación permitirá desarrollar y supervisar nuevas aplicaciones, procesos, productos o modelos de negocio con incidencia sobre los mercados financieros, la prestación de

servicios financieros y complementarios, o el desempeño de las funciones públicas en el ámbito financiero. Hay varios ejemplos de proyectos piloto candidatos a participar en ese *sandbox*, que podrían articularse con tecnología de registro distribuido (*blockchain*). Por ejemplo, la emisión de credenciales de identidad relativas a los números de cuenta corriente de personas físicas y empresas, registradas en una *blockchain* para facilitar su comprobación por la Administración, y que vendrían a sustituir a las actuales “fichas de terceros” que igualmente firman las entidades bancarias, y que se utilizan para el abono de subvenciones y otros pagos por parte de la Administración.

Siguiendo con el ejemplo de la identidad digital, otra credencial que podrían emitir las entidades bancarias sería la relativa a la solvencia económica y financiera que deben acreditar las empresas que desean contratar con las administraciones públicas. Las administraciones podrían delegar en las entidades bancarias ese análisis de la solvencia económica de los licitadores, que formaría parte de la identidad digital de las empresas y podría reutilizarse para concurrir a otros contratos públicos.

En ambos casos, la tecnología *blockchain* aportaría mucho valor: mayor seguridad de la información, que podría verificarse, posibilidad de automatizar luego actuaciones administrativas con la información consignada en la credencial, empoderamiento del ciudadano o la empresa, que podría autogestionar su credencial de identidad relativa a su solvencia financiera y reutilizarla (la misma credencial, sin necesidad de solicitar que se vuelva a emitir cada vez que solicita una subvención o participa en una licitación) tantas veces como quiera.

Los anteriores son sólo algunos ejemplos de lo que podría ser la futura prestación *híbrida* de servicios públicos, en la que es

necesario involucrar a agentes como las entidades financieras, que cuentan con capacidades muy útiles para complementar la actuación administrativa.

9. Conclusiones

El sector bancario, a lo largo de la historia, ha sabido adaptarse a los cambios del entorno, entre ellos los derivados de la innovación, de manera sobresaliente aportando un alto valor a la sociedad que ha sido tangibilizado por el cliente y el usuario y monetizado por la banca. Sin embargo, el que lo haya hecho en el pasado no garantiza que lo vaya a conseguir en el futuro. Para lograrlo, deberá evolucionar y poner foco en cómo generar valor y qué propuestas deseará el cliente en el futuro.

El negocio bancario, consecuencia de la elevada irrupción de la tecnología, la digitalización de la sociedad y los bajos tipos de interés a nivel mundial, se caracteriza por ser mucho más competitivo y con márgenes de intermediación muy ajustados. Es necesario encontrar nuevas formas que contribuyan a mejorar la cuenta de resultados de las entidades financieras.

Para evolucionar, adaptarse a los cambios y ser rentables, la banca deberá implementar una transformación de mayor impacto que la realizada en épocas anteriores. Es clave una transformación cultural y una transformación digital, de forma paralela y complementaria que permita aprovechar el valor que aportan las tecnologías disruptivas, que sea digerido por toda la organización y sea valorada por el cliente.

Tecnologías como la inteligencia artificial, el blockchain, el *bigdata*, el internet de las cosas, la robótica, la biometría, la ciberseguridad o la nube permiten generar eficiencia para mejorar tanto el margen como la experiencia del cliente o consumidor fidelizándolo y vinculándolo todavía más con la entidad bancaria.

El valor de la transformación digital no será canalizado ni aprovechado por la banca de manera exitosa si no

implementa una transformación cultural que implique a toda la cadena de valor de la entidad, a todas las personas, con el compromiso de la alta dirección y el impulso desde la base.

El éxito dependerá no tanto del nivel de digitalización que se desea sino de cómo las personas lo ejecutan, porque la innovación es cuestión de personas. Por ello, fomentar e impulsar el intraemprendimiento entre todas las personas de la entidad es imprescindible. **De la hibridación del conocimiento interno del negocio bancario con las soluciones externas de emprendedores, startups o grandes empresas dependerá la generación de valor.**

Existen muchos ejemplos de cómo la tecnología puede aportar valor al sector bancario, si bien la elevada regulación impide que se avance con mayor celeridad. Por otro lado esta regulación persigue proteger a los clientes, y además evitar el uso fraudulento del sistema. **Un paso importante es la creación del nuevo sandbox regulatorio en España que permitirá avanzar de forma más rápida, transparente y colaborativa.**

La colaboración de la banca no sólo entre las distintas entidades del sector sino con otros actores que han surgido recientemente, como son las *fintech*, *insurtech* o *bigtech*, es clave para la generación de valor y para minimizar la canibalización. Hay mercado, negocio y nicho rentable para el sector bancario, las *bigtech* y los emprendedores, siempre que trabajen en colaboración, encuentren sinergias y se genere valor al cliente y usuario.

La sociedad ha evolucionado de forma rápida y diversa, el abanico de perfiles de clientes distintos se ha incrementado, lo que obliga al sector de la banca a realizar esfuerzos que permitan identificar las preferencias del consumidor, categorizarlo dentro de un segmento concreto y buscar el valor que satisface a

cada uno de ellos. No todos son digitales, no todos son analógicos e incluso algunos son híbridos; de la inteligencia ejecutiva de la entidad en la implementación de la digitalización dependerá que una parte de sus clientes continúe o abandone. **Unos desean la cercanía y el contacto físico y otros la usabilidad de una app. El reto es combinar ambas.**

Maximizar la rentabilidad y colaborar para mejorar el entorno el mundo no son retos excluyentes, es más, es una obligación del sector bancario ante una prioridad irrenunciable del cliente, que está mucho más preocupado y sensibilizado por aspectos como los ODS (Objetivos de Desarrollo sostenible), especialmente después del impacto del coronavirus.

Hay que ir más allá del servicio de financiación de las empresas, una nueva forma de generar valor al cliente es acompañarle y ayudarle en la gestión de su empresa formando parte de ella. Una forma de hacerlo es a través de los procesos de colaboración de la banca con los *private equity* y los *venture capital*, que además también sirven para obtener interesantes rentabilidades para el cliente inversor. Esta colaboración añade valor tanto a clientes de activo como de pasivo e inversión. Actualmente vemos como la banca española lo está empezando a realizar, aunque sus posiciones y acciones son bajas si lo comparamos con el sector a nivel internacional.

Si bien queda un gran recorrido en la gestión del cambio y en la reinención del sector bancario, **concretamente en España podemos decir que la banca está realizando importantes avances de transformación digital (apuesta por las *fintech* e *insurtech*), con muchos casos de éxito reales de colaboración con otros actores (*startups* y *bigtech*), de implementación de nuevas metodologías, de cambios de cultura, de gestión del talento y de las personas, y**

especialmente en la visión de la importancia de aportar valor al cliente.

10. Bibliografía

Artículos

- “5 Uses of Artificial Intelligence in the Contact Center”. Customer Think. 24/09/2020 <https://customerthink.com/5-uses-of-artificial-intelligence-in-the-contact-center/>
- “Las entidades financieras disparan el uso de su banca digital con la pandemia” Cinco Días. 27/04/2020 https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/04/24/companias/1587746182_414556.html
- “El 'cloud' va a explotar este año debido a la crisis” Expansión. 30/04/2020 <https://www.expansion.com/economia-digital/protagonistas/2020/04/30/5ea702a4e5fdea737a8b45c6.html>
- “No se debe invertir en tulipanes, sino en generar valor” Cinco Días. 24/08/2020 <https://www.manuelbonilla.es/prensa/no-se-invertir-tulipanes-sino-generar-valor/>
- ¿Quién mandará en la inteligencia artificial? La Vanguardia. 10/09/2020 <https://www.lavanguardia.com/vanguardia-dossier/revista/20200909/483386688339/vanguardia-dossier-77-quien-mandara-inteligencia-artificial.html>
- Abanca y Lazard ponen en marcha su programa Corporate para impulsar 'startups' de los sectores fintech e insurtech. Europapress. 03/09/2019. <https://www.europapress.es/economia/noticia-abanca-lazard-ponen-marcha-programa-corporate-impulsar-startups-sectores-fintech-insurtech-20191203122450.html>
- Innovación, transformación y cambio digital cuestión de personas. El Mundo. 20/11/2017 <https://www.elmundo.es/economia/innovadores/2017/11/20/5a12d752e5fdea97078b456e.html>
- CaixaBank crea un asistente virtual basado en IBM Watson para dar apoyo a sus empleados. Blog IBM. 09/04/2018 <https://www.ibm.com/blogs/think/es-es/2018/04/09/caixabank-asistente-virtual-ibm-watson-apoyo-empleados/>
- De la nube a la computación cuántica: así es la alianza tecnológica entre IBM y CaixaBank. Expansión. 19/07/2020 <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2020/06/19/5eb74bc468aeb7a2a8b4631.html>
- El euribor cierra septiembre en el nivel más bajo en sus 22 años de historia. Expansión. 30/09/2020 <https://www.expansion.com/mercados/euribor/2020/09/30/5f7443d1e5fdea425e8b45b3.html>
- Cripto-assets: “same activity, same risks, same rules”. Blog BBVA. 24/09/2020 <https://www.bbva.com/en/opinion/regulating-crypto-assets/>
- “La Inteligencia Artificial es clave en la sostenibilidad, el crecimiento y el liderazgo de la banca” Entrevista a Nuria Oliver. Bankia. 16/06/2020. <https://www.bankia.com/es/comunicacion/noticias/nuria-oliver-inteligencia-artificial-sostenibilidad-crecimiento-liderazgo-banca.html>

Libros, informes y casos

- Blank, Steve. Value Proposition Design. 24/10/2014.

- Disponible en:
<https://steveblank.com/2014/10/24/17577/>
- Accenture. *Redefine Banking with Artificial Intelligence*. 2018. Disponible en:
https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-68/accenture-redefine-banking.pdf
 - Pedreño, Andrés y Moreno, Luis. *Europa frente a EE.UU. y China. Prevenir el declive en la era de la inteligencia artificial*. 2020.
 - Mulero, Cristina. *MarcaCEO y Embajadores de Marca. Por qué preferimos rostros a logos*. Círculo Rojo Editorial. 2020.
 - Ruiz, Jesús. *Una aproximación a las finanzas descentralizadas*. Revista FUNCAS. 2020. Disponible en:
<https://www.funcas.es/articulos/una-aproximacion-a-las-finanzas-descentralizadas-la-gestion-de-la-informacion-en-banca-de-las-finanzas-del-comportamiento-a-la-inteligencia-artificial-2019-n-162/>
 - Arnoud Boot et al. *Financial intermediation and technology: What's old, what's new?* IMF Working Paper n°. 20/161. 07/08/2020. Disponible en:
<https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2020/08/07/Financial-Intermediation-and-Technology-Whats-Old-Whats-New-49624>
 - Kapla, Steven. *The ROI Story: A Guide for IT Leaders*. 2019
 - AEPD. *Guía para clientes que contraten servicios de Cloud Computing*. 2018. Disponible en:
<https://www.aepd.es/sites/default/files/2019-09/guia-cloud-clientes.pdf>
 - de Castro, Pablo. *Análisis prospectivo de nuevas oportunidades de negocio derivadas del desarrollo de la concepción SMART para el horizonte 2025*. EOI - Escuela de Organización Industrial. 2015.

11. Agradecimientos

En primer lugar, el Observatorio de la Realidad Financiera agradece especialmente a **Manuel Bonilla** (Consultor en Dirección Estratégica, Gestión del Cambio y en Transformación Digital de Organizaciones) y **Andrés Pedreño** (Catedrático de economía, cofundador de IT&IS, impulsor de AlicanTEC, CEO de Universia 2000-2004 y rector de la Universidad de Alicante 1993-2000), los principales coautores de este informe bajo la supervisión del director del ORFIN, **José Carlos Díez**.

El ORFIN agradece también la colaboración de **Nuria Oliver** (Chief Data Scientist de Data-Pop Alliance, Chief Scientific Advisor del Vodafone Institute y cofundadora de European Laboratory for Learning and Intelligent Systems – ELLIS y ELLIS-Alicante), **Olga Blanco Poves** (Executive Partner IBM Services, Public Sector Leader IBM y Blockchain leader en IBM), **Juan José Almela** (responsable Sector Público, Salud y Universidades en NUTANIX y Decano en Colegio Profesional de Graduados en Ingeniería Informática en Ingeniería Informática de la Región de Murcia), **Lasse Rouhiainen** (profesor del EOI, consultor y experto en Inteligencia Artificial), **Pablo de Castro** (CEO de Conceptual y profesor de emprendimiento y tecnología en la Universidad de Cantabria) **Montse Guardia** (Directora General de Alastria Blockchain Ecosystem), **Miguel Ángel Bernal Blay** (Profesor de Derecho Administrativo en la Universidad de Zaragoza y Consejero Académico de Zabala Innovation Consulting), **Cristina Mulero** (CEO en Brandty y consultora de Recursos Humanos), **Jesús Pérez Sánchez** (Director del Digital Assets Institute y CEO de Cryptolaza), **Raúl Carrión** (Profesor en la escuela de negocios Fundesem y experto Especialista en Marketing Digital), **Luis Moreno** (Profesor titular de Economía

Aplicada de la Universidad Alicante), **Javier Jiménez Marco** (Director General de Lanzadera, profesor en la escuela de negocios EDEM y miembro del patronato Premios Rey Jaime I), **Salvador Medina Chao** (CEO de Valhalla y partner en Digital Innovation Center) y **Andrés Desantes** (Digital Head of Product del BNP Paribas). Todos ellos son grandes expertos en sus respectivas áreas que han aportado desinteresadamente con su conocimiento para la elaboración de este informe.

Por último, el observatorio agradece a **Lorena Mullor** (Asesora de banca digital del departamento de Public Policy de la Asociación Española de Banca - AEB) y **Julio César Fernández Ramos** (Director de Desarrollo de Negocio y Soporte de Operaciones del Área Tecnológica de la Confederación Española de Cajas de Ahorro - CECA y Cecabank) quienes participaron en el webinar organizado por el ORFIN el día 08/10/2020 para discutir una versión preliminar de este informe y cuyas contribuciones, e ideas han sido claves para llegar a esta versión final.

MIEMBROS DEL ORFIN

CONSEJO ASESOR



José Carlos Díez



José Moisés Martín Carretero



José María Gay de Liébana



Daniel Lacalle



Juan Moscoso del Prado



Nieves García Santos



Mónica Melle



María Cadaval



Juan Ramón Rallo

CONSEJO ACADÉMICO



Decano D. Antonio García-Tabuenca



Director Dpto. Economía
D. Carlos Mario Gómez



Director Dpto. Empresa
D. José A. Gonzalo Angulo



OBSERVATORIO DE LA REALIDAD FINANCIERA
WWW.ORFIN.ES

CON LA COLABORCIÓN DE



UNA INICIATIVA CONJUNTA DE

