

El nuevo modelo de creación de valor de la Banca basado en las Tecnologías Disruptivas.

Servicios Financieros

Vídeo-informe de Tendencias en Banca 2016

1 TRAS LA TEMPESTAD VIENE LA CALMA... EXCEPTO PARA LOS BANCOS

Un sistema financiero sólido y eficiente es una verdadera necesidad social. El mandato que le ha encargado la sociedad es, posiblemente, el más importante y a la vez el más complejo de ejecutar, el **contribuir al progreso** de las personas y de las empresas para así incrementar el bienestar general.

Cuando el sistema financiero no ejecuta adecuadamente su mandato o no dispone de una buena salud, el funcionamiento de la economía lo acusa rápidamente, como se ha comprobado en la reciente crisis. Si los problemas se perpetúan, el crecimiento a largo plazo y el bienestar social quedan comprometidos.

Durante los siete años que ha durado la crisis financiera más importante de la historia, el sector bancario ha realizado un extraordinario esfuerzo de reconstrucción mediante tres procesos paralelos:

a) Concentración Bancaria.

Especialmente intensa en Estados Unidos y Europa Occidental, donde en algunos países, como España, el número de entidades financieras se ha reducido a la tercera parte en un proceso aún no concluido. A nivel europeo se espera que comience a corto plazo un proceso de consolidación transnacional.



b) Nueva Regulación.

Para evitar repetir los errores del pasado se han establecido nuevos estándares más exigentes en liquidez, comercialización de productos y capitalización. Las entidades sistémicas han aumentado su capital en los últimos 3 años en ≈ 540.000 millones de euros¹.

Una nueva regulación relativa a la homogeneidad en la forma de cálculo de activos ponderados por riesgo y sobre prohibición o separación de determinadas áreas de negocio podrían ver la luz a corto plazo.

c) Limpieza de Balance.

El traslado de la crisis a la economía real y la nueva regulación han provocado masivos *write offs* de activos. En algunos países como España el saneamiento de los balances ha alcanzado cifras que representan casi el 30% del PIB del país.



¹ Fuente: Comité de Basilea.


Toda esta factura, que ha sido pagada de forma compartida con la sociedad, ha dado como resultado un sistema bancario más robusto pero al mismo tiempo más vulnerable pues se enfrenta a un problema estructural de rentabilidad sobre recursos propios.


En 2015 el RoE² promedio de la banca retail estará alrededor del 5%, pero los accionistas no han rebajado su presión y siguen exigiendo que su inversión se retribuya, al menos, al 10% (Coste de Capital). De perpetuarse este gap negativo se produciría una destrucción de valor estructural por los bancos. Hoy muchos bancos universales cotizan por debajo de su Valor Contable³.


A medio plazo, se intenta estabilizar el RoE sobre el 10%, cifra similar a su coste de capital, lo que deja un limitado margen para la creación de valor y dudas sobre la viabilidad económica del sector.

Banca y Sociedad tienen la oportunidad y la responsabilidad de aprovechar este momento de refundación del sistema bancario. Primero, es necesario desterrar la idea de que vivimos una especie de 3ª Guerra Mundial que enfrenta a ambos. Segundo, es imprescindible construir conjuntamente un nuevo modelo de negocio más sostenible, no sólo creador de valor para el accionista sino que entienda y atienda al resto de *stakeholders*. La simbiosis es una necesidad acuciante, pero también posible, de la mano de la tecnología.

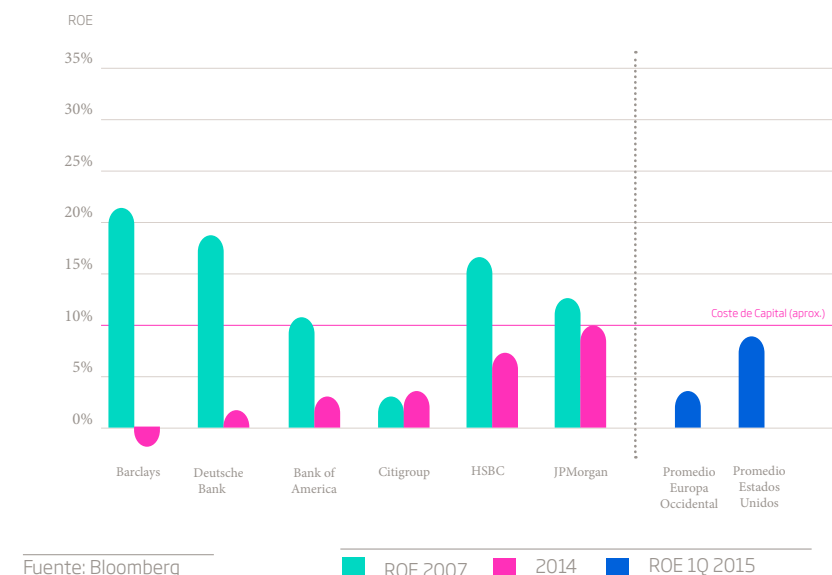
El reto es complicado, pero la banca tiene valiosísimas palancas para aprovecharlo:

 Una enorme base de Clientes correlacionados con un montón de datos que permite caracterizarlos y utilizarlos en beneficio tanto de la banca como de los propios Clientes.

 Un conocimiento tecnológico y una infraestructura impresionantes que si bien necesitan ajustes tienen una enorme y robusta capacidad de procesamiento transaccional.


 Un prestigio muy superior al de cualquier competidor en algunas áreas que van a ser críticas en el futuro próximo (como la seguridad) y que empiezan a ser una verdadera demanda de la sociedad.


RoE Precrisis y Postcrisis de Algunos Bancos Sistémicos



Innovación sobre Tecnologías Disruptivas



 Una plantilla que aunque pueda requerir adaptación al nuevo entorno, sobre todo en el área front de atención al Cliente, atesora un enorme talento y cualificación que no se debe desaprovechar.

 Un ecosistema de proveedores que conocen, desde dentro, las fortalezas y las debilidades de sus Clientes y que entienden que su destino está ligado al de sus Clientes.

...Y la más potente de todas ellas, la que garantiza no sólo para la supervivencia de la banca sino su éxito es la apuesta por la creación de valor para todos sus *stakeholders*.

Está complicada misión de entender y atender a grupos de interés tan diversos sólo es posible abrazando la innovación basada en las tecnologías disruptivas⁴ aplicadas a los casos concretos de negocio.

² Return on Equity. Frecuentemente se utiliza como indicador alternativo el RoTE. Su diferencia con el RoE, no relevante para las conclusiones de este documento y por lo que no se distinguirá entre ambos, radica en la utilización del del *Tangible Equity* (= *Equity* - *Acciones Preferentes* - *Fondo de Comercio*) como divisor en lugar del *Equity*.

³ Citigroup, Bank of América, Santander, HSBC, etc. Fuente: Bloomberg.

⁴ Ver [Video-Informe de Tendencias en Banca](#) elaborado por Indra, diciembre 2014



(descargar informe)

2 LOS RETOS DEL SISTEMA BANCARIO POSTCRISIS

“The biggest challenge for banking in this age of disruption will be to break free from the patterns and comfort level of the past and accept the realities of the new digital marketplace – it is the non-banks that are setting the expectations for the new generation of banking consumers” Jim Marous.

Adquirir la condición de banco y consolidar una posición entre las principales marcas mundiales no resulta ser ninguna garantía de éxito perpetuo. La banca está permanentemente sometida a retos que son gestionados con mayor o menor éxito por sus equipos gestores y en sólo una década los movimientos que se observan en el ranking mundial reflejan la inestabilidad de los liderazgos.

Ranking de algunos de los principales bancos del mundo en 2003 vs. 2015

Nombre	Ranking 2015	Ranking 2003	Increment. Market Cap
Wells Fargo	1	4	167%
Industrial & Commercial Bank of China	2	>100	ns
JP Morgan Chase	3	7	204%
China Construction Bank	4	>100	ns
Bank of China	6	>100	ns
Citigroup	8	1	-40%
HSBC	9	2	-13%
Santander	5	12	36%
UBS	19	6	-11%
Barclays	23	9	9%
BBVA	31	19	20%
Royal Bank of Scotland	28	5	-37%
Deutsche Bank	46	16	-21%

ns.: no significativo

Fuente: RelBanks y Elaboración Propia. Market Cap 16 marzo 2015 vs. 31 diciembre 2003

La banca superviviente de la crisis afronta seis retos principales, de gran calado e interrelacionados:

1. El Desafío a los Modelos de Negocio Tradicionales:

• Erosión de Márgenes.

El debilitado crecimiento macroeconómico de las economías maduras ha instaurado un periodo de tipos de interés muy bajos, que se espera se prolongue en el tiempo. Ello ha erosionado el Margen de Intermediación⁵ de todo el sector bancario, primer y más importante escalón en su cuenta de resultados. Adicionalmente, el traslado de la crisis financiera a la economía productiva disparó el ratio de morosidad y las provisiones, que aún no han regresado a los niveles precrisis.

• Desarrollo del Shadow Banking.

La crisis financiera ha debilitado la confianza de los Clientes en sus bancos. Coincidente en el tiempo, se han consolidado unos gigantes tecnológicos y han florecido unas compañías tecnológicas de menor tamaño que, sin saber demasiado de banca, están interpretando mejor la psicología de los Clientes y saben eliminar gran parte de la fricción con la que la banca tradicional provee sus servicios. Por lo general tratan de ganar cuota en negocios tradicionales de la banca muy rentables y alejados de la costosa y compleja regulación bancaria.

Los tipos de interés, históricamente bajos, también han favorecido la financiación de compañías Fintech.

2. El Aumento de la Presión Regulatoria.

La pasada crisis financiera descubrió importantes debilidades en el funcionamiento del sistema bancario. La respuesta de los gobiernos, sometidos a una gran presión social, ha sido la de un *tsunami* regulatorio, especialmente complejo para la banca sistémica y que no da muestras de relajo. Las mayores exigencias en solvencia (prácticamente duplicadas), liquidez y comercialización de productos anticipan que el negocio bancario futuro será distinto al conocido hasta hoy.

La regulación impacta doblemente en la rentabilidad:

- Exige un desapalancamiento, lo que mina la rentabilidad sobre recursos y limita las posibilidades de crecimiento.
- Exige un incremento de costes operativos principalmente en tecnología y recursos humanos.

3. La Pérdida de Confianza por la Sociedad.

La confianza cuesta una vida ganarla pero se pierde en un suspiro. La sociedad tiene la percepción de que la banca tradicional ejecutó con negligencia su mandato social en los años anteriores a la crisis, lo que ha disparado la deuda de la economía y la ha condenado a sufrir años de lánguido crecimiento.

Tras el rescate la mayoría de los Clientes renegaron de la banca tradicional y tomaron una cierta actitud “revanchista”. Con un Cliente enfrentado, el desafío a los modelos de negocio es enorme.

⁵ El Margen de Intermediación (*Net Interest Margin – NIM*) es la diferencia entre los ingresos por intereses que un banco obtiene por sus operaciones de activo (préstamo) y los costes de intereses por sus operaciones de pasivo (depósitos). Un contexto de tipos de interés bajos deteriora el NIM.

⁶ Fuente: www.euribor-rates.eu

“Para recuperar esa confianza debemos repensar cómo trabajamos, cómo hacemos las cosas, cómo nos comportamos con nuestros empleados, Clientes, accionistas y con la sociedad”

Ana P. Botín, Presidenta de Banco Santander; Conferencia Internacional de Banca (22 Octubre 2014).

4. Los Nuevos Desafíos Tecnológicos.

Mientras la banca se esfuerza en una carrera para evolucionar su pesada infraestructura tecnológica, siguen apareciendo, a un ritmo sin precedentes, avances potencialmente transformacionales. Los bancos tienen la sensación de que en la carrera van siempre por detrás:

- A finales de 2014 la tecnología **Blockchain**⁷ era poco más que un experimento. En septiembre de 2015, nueve⁸ grandes bancos acordaron desarrollar una normativa común que facilite su difusión en los servicios financieros. Blockchain permite liquidar complejas transacciones internacionales en 10 minutos y a un coste de 0,05 euros.
- En julio de 2014 FaceBook adquirió la tecnología de **Realidad Virtual** de Oculus Rift, hasta entonces de uso residual y exclusivamente para ocio. Hoy FaceBook trabaja en sus tres centros de desarrollo para hacerla accesible al público general (con un coste de ≈300 euros) y que previsiblemente extenderá su uso a muchos campos de la vida cotidiana, incluida la banca. Samsung también ha anunciado unos dispositivos con un coste de ≈100 euros.
- Otros avances son la **Realidad Aumentada** (que en sus primeras versiones empieza a ser operativa a través de ciertos servicios proporcionados desde el móvil), la **Computación Cognitiva** (con el supercomputador Watson como estandarte), la **Computación Cuántica**, la **Inteligencia Artificial** (que puede llevar el asesoramiento financiero a una nueva dimensión) y la **Biometría** (crítica en la resolución de la actual problemática de seguridad y también capaz de generar nuevas experiencias de usuario -en adelante UX).

En un contexto de rentabilidades ajustadas, la banca se enfrenta a unos años en los que tendrá que seguir asumiendo el coste de mantener el *legacy* y al mismo tiempo construir los sistemas basados en estas nuevas tecnologías, que todavía no está claro cuáles serán ni cuándo se generalizarán.

Estas enormes inversiones merecerán el esfuerzo si se consigue acertar en la construcción de un modelo tecnológico que de soporte a los nuevos modelos de negocio que van a surgir. Ello exigirá renunciar hoy a algún punto en RoE y actuar con velocidad para no perder comba con los *new kids on the block*. La banca se encuentra en un momento de “do or die”.

5. La Construcción de un Nuevo Modelo de Relación con el Cliente.

El modelo de relación con el Cliente basado en la oficina ha muerto porque éste ha cambiado su comportamiento desde que dispone de un Smartphone en su bolsillo desde el que busca, compara a distintos proveedores y se deja cortejar por la competencia. Ello le hace sentirse tremendamente fuerte.

En 2011 Bank of America tuvo que retirar sus planes para cobrar una comisión mensual de 5 USD por el uso de sus tarjetas de débito ante la presión mediática de los consumidores.

A pesar de que los bancos están realizando grandes inversiones en entender mejor el comportamiento del Cliente, verdadero *driver* de la transformación hacia la banca 3.0, todavía el nuevo modelo de relación con el Cliente no está resuelto.

Encontrarlo seguramente exija que el banco encuentre un nuevo papel en la sociedad,

más amplio y en línea con su principio fundacional, ayudar a sus Clientes a que estos progresen.

En cuanto al trato, el Cliente exige un diálogo de igual a igual y adaptado a los nuevos estilos de vida (por ejemplo Redes sociales), lo que afortunadamente resulta posible y económico con los avances tecnológicos.

El nuevo modelo de banca exige una visión *customer centric* para lo que resulta imprescindible profundizar en la psicología de los Clientes.



⁷ Se utiliza el término Blockchain para referirse en general a las tecnologías criptográficas P2P con registro descentralizado (Ripple, Ethereum, el propio Blockchain, etc.).

⁸ Goldman Sachs, JPMorgan, Credit Suisse, Barclays, Commonwealth Bank of Australia, State Street, RBS, BBVA y UBS.

6. El Cambio en la Estructura del Mercado.

“When I think about the banking industry, the same word always comes to mind: Oligopoly”

Philippe Gelis, CEO de Kantox.

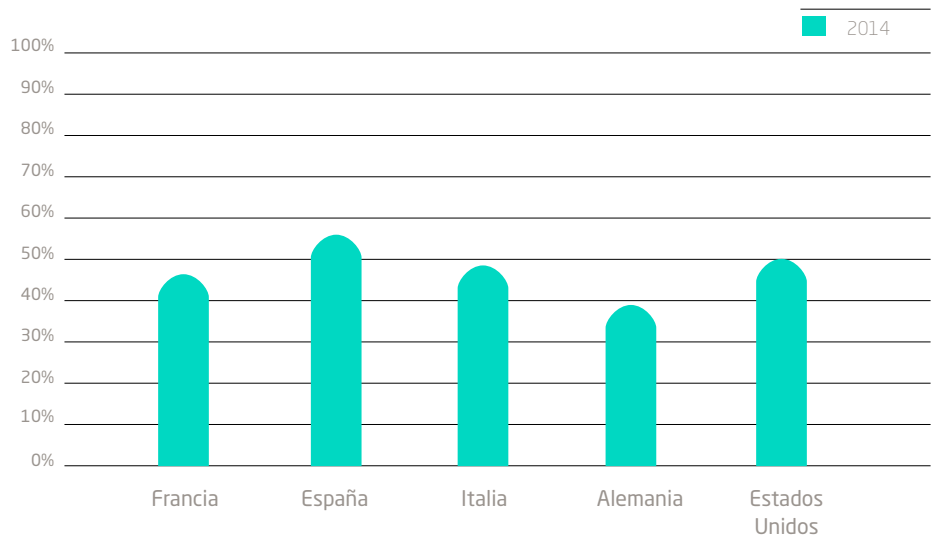
Cuando se observa la estructura del mercado bancario la concentración es incuestionable. En Estados Unidos los cinco principales bancos concentran el 50% de los activos bancarios⁹. En Reino Unido los cuatro principales bancos concentran el 70% de las *Personal Current Accounts* y el 85% de las *Business Current Accounts*¹⁰. En el resto de Europa la situación es similar y además ha empeorado desde la crisis, lo que no parece que sean las mejores condiciones de mercado competitivo.

Sin embargo, en los últimos 3 años numerosos nuevos competidores han entrado en el sector:

- Los gigantes tecnológicos han adquirido relevancia en nichos rentables del negocio bancario, espacio que ya se comenzó a colonizar por pioneros como Paypal. Ejemplos recientes son Apple Pay, Robinhood (bróker gratuito de Google) o las transferencias monetarias recientemente habilitadas por FaceBook.
- Han florecido miles de empresas Fintech que, mediante tecnología, han deconstruido la cadena de valor del negocio bancario y han ganado presencia en todos los negocios de la banca tradicional.

La entrada masiva de competidores al sector está provocando un cambio desde el **Oligopolio** a un mercado que en Microeconomía se denomina **Competencia Monopolística**:

Cuota de mercado de los 5 principales bancos (% total activos del sector)



Source: ECB Structural Financial Indicators

¿Están diferenciados los productos?

¿Cuántos productores hay?

Uno

Pocos

Muchos

No

Si

Monopolio

No aplica

Oligopolio

Competencia Perfecta

Competencia Monopolística

⁹ Wells Fargo, JP Morgan, Bank of America, Citigroup y US Bancorp. Fuente: Forbes.

¹⁰ HSBC, Barclays, Royal Bank of Scotland y Lloyds. Fuente: Competition & Markets Authority (CMA), mayo 2015.

Principales características del Oligopolio, conforme a la Comisión Europea:

a) Mercado abastecido por pocas empresas, con capacidad para influir en el precio. Políticas comerciales acompasadas.

✓ La concentración bancaria es la norma, tanto en Europa como en Estados Unidos y en el sector son habituales las campañas simultáneas de captación de pasivo, de rebaja del *spread* hipotecario, de eliminación de comisiones, etc.

b) Productos homogéneos y por tanto intercambiables entre sí (sustitutivos perfectos).

✓ En Reino Unido la rotación de los Clientes particulares de banca es de sólo el 3%. Los productos y servicios son muy similares y ello no anima el movimiento de Clientes.

c) Fuertes barreras de entrada. La venta de productos y servicios requiere fuertes inversiones en capital que sólo están al alcance de las grandes empresas.

✓ La exigencia de una licencia bancaria de un capital mínimo o las fuertes inversiones en tecnología son barreras de hecho y de derecho que impiden la entrada de competidores.

d) Clara falta de transparencia en la información. La fuerza del comprador es baja.

✓ La capacidad de negociación del Cliente de banca es generalmente baja y los contratos de productos bancarios son verdaderos contratos de adhesión.



Principales características de la Competencia Monopolística:

a) Mercado abastecido por muchas empresas. Las empresas tienen cierta capacidad de fijar precios en función de la cuota de mercado alcanzada en un submercado particular.

✓ Los proveedores de servicios financieros han florecido. Sin embargo los bancos tradicionales siguen teniendo mucha fuerza en productos, geografías, industrias o grupos de edad donde su presencia está consolidada.

b) Los productos presentan cierta diferenciación, no en precio, sino en servicio durante la venta o postventa, la ubicación, el acceso al producto y la entrega.

✓ Los nuevos entrantes promueven la diferenciación basada en la experiencia de usuario, la rapidez, el acceso online, etc. como forma de atraer a los mismos Clientes de la banca.

c) Fácil entrada de nuevos competidores. La venta de productos y servicios no requiere fuertes inversiones ni un gran tamaño de compañía.

✓ Efectivamente una de las razones de toda esta transformación es que la tecnología ha roto las barreras de entrada basadas en grandes inversiones, especialmente en oficinas y costosos sistemas (*mainframe*).

d) Mayor transparencia en la información. Mayor fuerza por parte del comprador.

✓ Uno de los pilares en la propuesta de valor del Fintech es la transparencia. La tecnología también ha aportado su grano de arena (comparadores de seguros, etc.) de forma que la nueva información de productos está online y es más comparable lo que fortalece al comprador.

En un oligopolio los oferentes tienen capacidad para fijar los precios de sus productos y servicios y por tanto la presión en costes es baja. En un mercado de Competencia Monopolística la capacidad de fijar precios es menor y los márgenes se estrechan. El oferente debe ser más precio-aceptante y recalculer a la baja los costes que puede soportar para obtener el RoE objetivo.

En los próximos cinco años se va a decidir si el sistema bancario post-crisis, post-regulación y post-avances tecnológicos transformacionales va a seguir siendo liderado por las mismas marcas que lo han hecho hasta ahora o, si por el contrario, se va a repetir la misma historia que ya pasó antes en otros sectores con otras marcas icónicas: Nokia, Blockbuster, Borders, BlackBerry, Dell, Kodak, Motorola, Yahoo, etc.



¿Por qué se ha producido un desarrollo tan acelerado del sector Fintech?

Si el punto de partida fue el percibir que mediante la tecnología se podía eliminar la fricción con que la banca hoy entrega sus productos y servicios y poder así resolver el reto de captar y retener al Cliente, otras circunstancias concurrentes han contribuido decididamente a impulsarlo:

- Tipos de interés muy bajos. Además de dejar vulnerables a los bancos tradicionales, ha provocado que los inversores financien, casi ilimitadamente, unos negocios **presuntamente** más rentables y **presuntamente** no más arriesgados que la banca.
 - La capacidad, **quizás sólo temporal** pero de momento cierta, de las empresas de *shadow banking* para realizar un arbitraje en capital regulatorio y en la supervisión, cuestión que resulta ineludible para la banca regulada.
 - Los avances tecnológicos que han permitido despiezar y digitalizar el proceso productivo de la banca. En los 80s, John Reed, CEO de Citigroup anticipó "*banks are just bits and bytes*".
- Hoy cualquiera con una mínima capacidad de programación (los nuevos factores de producción) puede intentar resolver, al menos una pequeña parte de la problemática bancaria.
- El impulso en la concesión de licencias bancarias por parte del gobierno de UK ha permitido que algunas Fintech operen ya como verdaderos bancos nacidos digitales (Atom Bank, Charter Savings Bank, etc.). Londres es hoy el principal *hub* mundial de empresas Fintech.

“In the future, BBVA will be a software company”

Francisco González, Presidente de BBVA.

3 FINTECH, ¿ES LA TIERRA PROMETIDA?

Una Industria de rápido crecimiento y con poder intimidatorio

El sector Fintech está adquiriendo un tamaño considerable, tanto en número de empresas (unas 12.000), como en base de Clientes reales y potenciales, como en inversión acumulada (unos 24 bn USD) ¹¹.

...Y se postula como la Tierra Prometida del sector financiero, lugar al que según él la banca nunca pudo llegar, con la siguiente propuesta de valor declarada:

EFICIENCIA +
SIMPLICIDAD +
JUSTICIA +
TRANSPARENCIA

Los bancos, que hasta hace poco tiempo las ignoraban, al a ver su agilidad y las valoraciones que el mercado les otorga, ha pasado a temerlas hasta el punto que hoy

día parte de su estrategia de transformación digital pasa por la adquisición de empresas Fintech.

...sin olvidar que Silicon Valley empezó en un garaje y que hoy hay muchos garajes repartidos por todo el mundo.

¿Cómo está impactando el Fintech a la banca tradicional?

- Desplazándola: Apoyándose en una UX superior, con una mejora más en conveniencia que en precio.
- Empequeñeciéndola: Arañando ingresos y beneficios en áreas muy bien seleccionadas por rentabilidad.
- Desintermediándola: Nuevas tecnologías como Blockchain, en la que el Fintech está poniendo foco permiten arrebatar a la banca una de sus competencias básicas, la "transferencia de valor".

Pero...¿Están Siendo Realmente Disruptivos?

Por lo general el sector Fintech actual no está

trayendo al mercado productos diferentes, con mayor valor añadido. Básicamente está realizando una reingeniería de procesos bancarios obsoletos mediante tecnología y pretende conseguir los mismos Clientes incluso en ocasiones con peores precios (*lending*), todo ello sin el lastre del legacy, las plantillas y los ladrillos. Eso no es ser muy disruptivo.

La innovación y los beneficios son rápidos cuando esta gira entorno a la reingeniería de procesos y no a la creación de nuevos productos *from scratch*, por lo que las compañías que la realizan son entendiblemente objeto de especulación por parte de los inversores. El contraste es claro, por ejemplo, con la biotecnología, donde el ciclo de desarrollo es más largo y el resultado más incierto por lo que la inversión es más escasa.

“Silicon Valley is coming” Jamie Dimon (CEO de JP Morgan Chase).



¹¹ 1bn _ 1.000 millones de €

Fintech, un concepto que abarca realidades bien distintas

Para entender mejor la dinámica y el futuro del Fintech resulta necesario diferenciar entre:



Startups y compañías de tamaño pequeño-medio

Con tipos de interés históricamente bajos, cuentan con financiación prácticamente ilimitada lo que determina su sostenibilidad pues todavía queman caja y a medio plazo carecen de escala para alcanzar el *break even*. Son *monoliners* con una situación financiera frágil y muchas veces no inspiran la suficiente confianza para jugar en el sector financiero.

Para la banca actual representan más una oportunidad que una amenaza pues en la práctica son miles de profesionales cualificados que gratuitamente están ideando nuevas formas más eficientes de realizar el negocio y los procesos bancarios. Además

atraen a miles de inversores que realizan, también gratuitamente, una *due diligence* a esos modelos de negocio y por tanto filtran las ideas más viables.

Todo esto resulta en decenas de nuevos modelos de trabajo, fácilmente replicables por la banca y que quizás precisamente sólo ella es capaz de llevar a una escala tal que permita alcanzar la rentabilidad.

Según Harvard Business el 75% de las startups no logra sobrevivir y en el caso del Fintech, sin miedo a equivocarnos, podemos elevar este porcentaje hasta el 90%.



Unicorns

Son aquellas compañías cuyo valor teórico es superior a 1.000 millones de USD, valoración calculada a partir de las rondas de financiación en las que participan los inversores.

Su modelo de negocio apunta a una base de Clientes amplia y muchos de ellos han sido pioneros. Su presencia empieza a incomodar a los incumbentes, por lo que a corto plazo pueden empezar a ser objeto de la regulación para evitar que asalten el "orden establecido" (ver el caso de Uber).

Es importante entender algunas cuestiones relacionadas con su valor teórico que nos llevan a desmitificar su capacidad de transformación y supervivencia:

- La valoración de los Unicorns está basada en un altísimo porcentaje en especulación asociada a sus expectativas de crecimiento y rentabilidad futuros, que pueden verse truncados cuando sean objeto de regulación (caso Uber). Al ser compañías no cotizadas la información no es transparente pero pocas o ninguna generan un cash flow positivo.
- Los Top 10 Fintech Unicorns tienen, a octubre 2015, un valor agregado de 42 bn USD. Este valor se ha calculado a partir de una inversión agregada de sólo 5 bn USD, es decir el 12% de su capital, por lo que la valoración del 100% de la compañía a partir

de este dato resulta poco rigurosa.

A la misma fecha, Paypal tiene un valor en Bolsa también de 42 bn USD. La diferencia es que Paypal tiene una posición financiera neta (caja – deuda) de 4 bn USD, unos ingresos de 9 bn USD y un beneficio neto de 1 bn USD.

No se pueden comparar las valoraciones de los Unicorns con las de los bancos y otras compañías ya consolidadas pues aunque ambas se expresan en euros / dólares, las hipótesis de valoración subyacentes son muy diferentes.

De entre este grupo de empresas puede surgir el próximo gigante digital de las finanzas (al estilo de lo que son Google, Amazon, FaceBook o Apple) pero a medio plazo aparecerán más en los medios por protagonizar quiebras sonadas hasta el punto de que sólo sobrevivirán 3-5 Unicorns (actualmente hay unos 140 Unicorns de todos los sectores de la economía con una valoración agregada de 500 bn USD).

En Mayo 2012 Evernote se convirtió en la primera compañía que adquirió el status de Unicorn e inmediatamente hizo pública su intención de salir a cotizar en Bolsa. En octubre 2015 anunció el despido de 47 empleados, al no haber podido establecer un modelo de negocio con ingresos. Hay otros casos muy similares, como Dropbox.





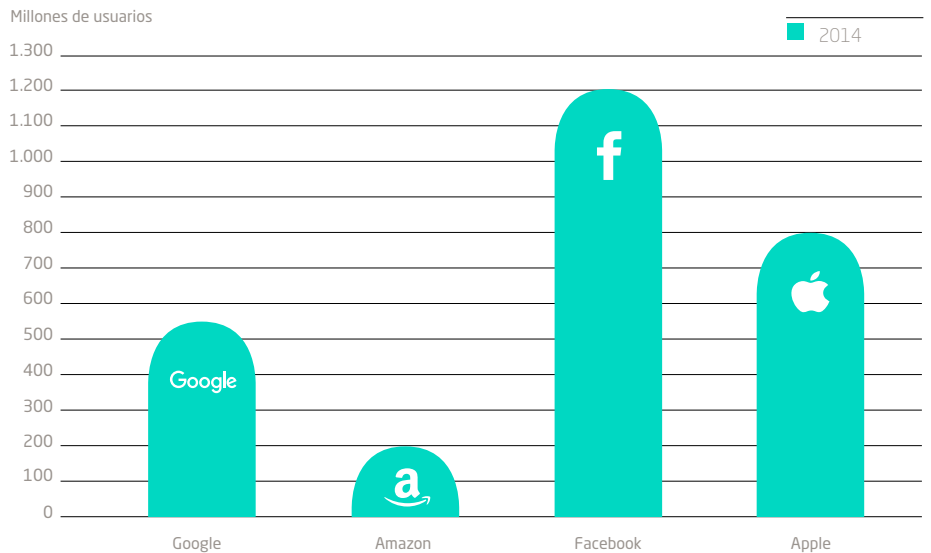
Es el acrónimo de Google, Amazon, FaceBook y Apple, aunque algunos ya añaden a Alibaba. Fueron los triunfadores de la etapa “.com”, han acabado por convertirse en monopolios naturales digitales e incluso se habla de *GAFAnomics* como una nueva forma de entender las relaciones económicas.

Su interés en el negocio financiero se centra en áreas de negocio de los bancos en las que estos obtienen mucha rentabilidad pero con procesos obsoletos y mucha fricción en la UX.

Tienen una enorme capacidad tecnológica, capacidad de inversión y prestigio entre sus Clientes. Unos parece que están ganando la batalla de los pagos (Apple) y otros la de los datos (Google, FaceBook) y en ambos sitios es donde está toda la información de valor añadido de la inteligencia de los Clientes. Además los GAFAs tienen menos limitaciones que los bancos para usar los datos por lo que se están convirtiendo en la verdadera amenaza para el actual modelo de negocio de los bancos.

Cuando la situación se estabilice, los bancos serán un poco más GAFAs y los GAFAs un poco más bancos. También en regulación pues los GAFAs pueden ser objeto de regulación en su negocio financiero si terminan convirtiéndose en entidades financieras sistémicas.

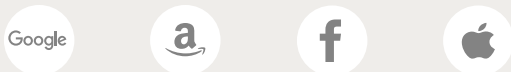
Usuarios Google, Amazon, Facebook y Apple en el mundo



Source: ECB Structural Financial Indicators

Actualmente los GAFAs controlan más del 50% del *digital journey* del usuario medio.

Principios *GAFAnomics*



a) Capta la atención de una cantidad masiva de Clientes independientemente de que te paguen dinero o no. Ello se consigue proporcionándoles una experiencia que les ayude a hacer sus vidas más fáciles.

Esta gran cantidad de Clientes es la base de funcionamiento:

- Si les das buen servicio los retendrás y además ellos harán tu trabajo de marketing (boca a boca).
- Si aprovechas las economías de escala en coste podrás ofrecer más servicios y mejores precios.

• Y en definitiva crearás tu mejor protección frente a la entrada de competidores.

b) Crea una relación estable con tus Clientes. Tendrás su *engagement* en el momento en el que ellos te facilitan sus datos (email, teléfono, contactos, etc.). A partir de aquí podrás generar ingresos con “poco” esfuerzo.

c) Innova permanentemente para anticiparte a las necesidades de tus Clientes.

Muchos bancos dan ya por perdida la batalla de los pagos con los GAFAs, al menos en su estadio tecnológico actual basado en redes de pago. Los bancos necesitan esperar para recuperar terreno a una avance disruptivo que cambie las reglas de juego en los pagos (*¿Blockchain?*).

Las empresas más innovadoras (Fintech) corren en una carrera contrarreloj para generar cash flow. Las que no han innovado suficientemente (bancos) corren para no perder el tren de la innovación. Lo previsible es una simbiosis pero todas pagarán una factura elevada. Las Fintech en forma de quiebra, los bancos comprando a precio de oro la innovación externalizada.

¿Cómo va a evolucionar todo esto, quién va a salir victorioso?

Se pueden distinguir las siguientes fases evolutivas en la adopción de la tecnología por la banca:

Banca Semi-Manual (< Año 2000).

La Tecnología se utiliza, principalmente, para dar soporte a la Transaccionalidad (mainframe).

Los procesos de negocio son manuales y la eficiencia de la banca es muy mejorable. Unas necesidades de capital muchos menos que las actuales permiten una rentabilidad del negocio razonable. RoE \approx 10%.

Banca Tecnológica.

• Años 2000 a 2010:

La Tecnología se convierte en una palanca de eficiencia al generalizarse como soporte de los procesos de negocio (gestión documental, CRM, comunicaciones, grandes CPD, etc.).

La banca dispara su rentabilidad al aprovechar las economías de escala de la tecnología. RoE hasta 20%.

• Años 2010 a 2020:

- Fintech 1.0: Fase Actual, de transición. El Fintech comienza la batalla con los bancos, que de alguna manera son también Fintech 1.0 pero con un tamaño, amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades distintas. Se abre una gran brecha de oportunidades a futuro entre innovadores y *followers*.

Las nuevas exigencias regulatorias y la imposibilidad aún de rentabilizar los nuevos avances tecnológicos lastran la rentabilidad de la banca. RoE 10-15%.

- Explosión de la Burbuja Fintech. No hay cabida para 12.000 participantes. Desaparición masiva de empresas Fintech, bien por quiebra o por absorción de los bancos y/o GAFAs.

¿Qué Fintechs 1.0 y qué bancos sobrevivirán?

Bancos: Sobrevivirán aquellos que hayan apostado por pelear en la batalla para ganar la relación con el Cliente creando una conexión emocional y proporcionando una UX superior apoyándose en el "tesoro" de los datos. No sobrevivirán o, como mucho, quedarán arrinconados como meras *utilities* aquellos que hayan optado por poner su balance para que lo utilicen otras empresas que manejan con mayor habilidad el dato.

Fintech: Sobrevivirán, igualmente, aquellas que hayan realizado una apuesta similar a los bancos. El resto desaparecerá o abandonará la línea de negocio de servicios financieros.

- Fintech 2.0: Aparecen nuevos modelos de negocio combinados (bancario-tecnológico) y nuevos actores financieros nacidos digitales (no sólo GAFAs sino también bancos digitales creados desde cero). Difícil distinguir la frontera entre los antiguos bancos y las actuales Fintechs 2.0. RoE \approx 15%.

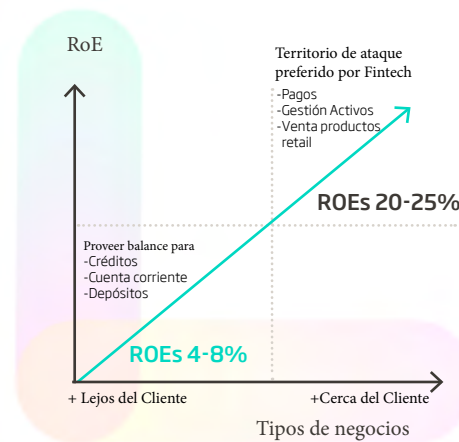
• Años > 2020:

Se produce la disrupción definitiva. No una empresa sino una tecnología transformacional como Blockchain (o algo similar) aún en fase experimental

comienza a cambiar la forma en la que se registran las transacciones, reconfigura los productos y servicios y permite un cambio de escala en los costes de la banca. Blockchain se convierte en la capa de transaccionalidad económica del *Internet of Things*.

Los triunfadores serán aquellas entidades capaces de construir servicios de valor añadido sobre dicha tecnología. Esto no es nuevo, en la burbuja ".com" lo disruptivo fue Internet pero los triunfadores fueron aquellos que montaron servicios de valor añadido sobre ella (GAFAs). En función de cómo sean estos, la forma de entrega puede ser con aplicaciones ad hoc o más probablemente embebidos en otros procesos de negocio, hasta el punto de que puedes estar consumiéndolos sin ser plenamente consciente. RoE 15-20%.

RoE por tipo de negocio bancario y en función de su proximidad al Cliente



	Crecimiento de Ingresos 2012-2014	Beneficio Neto/Ingresos 2012-2014	Beta**
4 Bancos más grandes de EE.UU.*	0%	15%	1,10
Google + Apple + Facebook	19%	23%	0,96

* Wells Fargo, JP Morgan, Bank of America y Citigroup

** Mide la sensibilidad del precio de una acción respecto a su índice bursátil de referencia

La verdadera amenaza para la banca actual proviene de los GAFAs aunque sus negocios actuales generen mucha mayor rentabilidad que el financiero y además con menor volatilidad.

La explicación no está en el negocio bancario tradicional, que no les interesa por su elevada complejidad y baja rentabilidad sino en los pagos y en los datos asociados a los mismos que les permite posicionarse muy cerca del Cliente final.

Sumar a la brutal masa de usuarios de las GAFAs, las gestión de sus pagos y los datos asociados a los mismos tiene un enorme valor que los bancos no son capaces de explotar y que corren el riesgo de perder con un impacto muy grave en su capitalización bursátil.



¿Nos encontramos en una burbuja tecnológica similar a la del .com y a punto de estallar? ¿Cual sería su impacto?

Todos los indicadores apuntan a que sí. Las dudas se centran en el “cuándo” se va a producir y “cuánto” va a ser su impacto real.

En comparación con la burbuja .com hay similitudes y diferencias que conviene considerar, así como algunas enseñanzas de la pasada burbuja que conviene recordar.

Similitudes

1. Punto de inflexión tecnológico, donde aparecen multitud de avances disruptivos (el principal entonces fue Internet y ahora lo es el Smartphone).
2. Enorme liquidez e inversiones masivas, en ocasiones no suficientemente reflexionadas sino llevadas por el ansia de “no perder el tren” o de “golpear primero”.

Diferencias

1. Existencia de una base tecnológica empresarial y de consumidores muy potente (ver número de usuarios de GAFAs).
2. La financiación de las compañías ha sido mediante capital privado (particulares y fondos de inversión) y ha habido pocas salidas a Bolsa por lo que una eventual explosión de la burbuja estaría más controlada.
3. Es una burbuja más global pues en los últimos 15 años China y otras economías, especialmente asiáticas se

han incorporado con fuerza al juego económico mundial.

Lecciones aprendidas de la burbuja .com

1. Enorme derroche de dinero en inversiones no adecuadamente seleccionadas. Ejemplo: compras de Patagon por Santander (540 millones de €) o de Lycos por Telefónica (10.000 millones de €).
2. Algunas empresas sí transformaron el mundo pero en un plazo más largo del previsto. El plazo para consolidar un negocio global y rentable no es de 3-5 años sino más bien de 10-15 años (ver GAFAs). Hay muy pocos inversores dispuestos a aguantar plazos tan largos para obtener rentabilidad.
3. El 80-90% de las startups murieron pocos años después de su creación. Los modelos de negocio que en un principio parecían la clave fracasaron proporcionar poco valor al Cliente: i) buscadores que

agregaban información (Lycos, Altavista, Terra, etc.) y ii) proveedores de internet (llamados en su día ISP – *Internet Service Providers*).

4. Surgió el concepto de monopolio digital natural. En cada tipo de negocio (buscadores, redes sociales, comercio online, etc.) sólo hay hueco para 1-2 empresas rentables y globales.

El valor del sector Fintech global está entorno a 160 bn USD, lo que equivale por ejemplo a la capitalización bursátil de Citigroup o Santander y BBVA agregados. El estallido podría hacer desaparecer el 75% de este valor, con algunos matices:

- Este efecto se puede ver incrementado por el estallido simultáneo de la burbuja tecnológica asociada a otros sectores (el valor teórico de todos los Unicorns, incluidos los financieros es de 500 bn USD).
- Este efecto se puede ver amortiguado por el mencionado hecho de la mayor inversión privada.

4 LOS PAGOS, LA PRIMERA Y MUY PROCUPANTE VÍA DE AGUA

Una de las misiones principales de la banca es la de facilitar el movimiento del dinero entre los agentes económicos. La prestación de este servicio se realiza a través de los llamados "medios de pago"¹² por cuya utilización los bancos cobran unas comisiones que suelen representar el $\approx 20\%$ del total de sus ingresos¹³. Lo que es más importante es que este porcentaje es mucho mayor cuando se mide en términos de su beneficio neto, ya que se trata de un negocio que exige mucha menos infraestructura y personal que el de intermediación.

Hasta hace pocos años, los medios de pagos eran un territorio casi exclusivo de la banca¹⁴ constituyendo una garantía de estabilidad de beneficios y un mecanismo competitivo para captar Clientes y fidelizarlos. En 2015 los ingresos provenientes de este negocio se estiman en ≈ 1.200 bnUSD a nivel mundial, cifra que crecerá previsiblemente hasta 2.200 bnUSD en 2025 (crecimientos anuales del 7 - 8%).

Por si lo anterior fuera poco concluyente para resaltar la relevancia de este negocio para la banca, en los últimos años ciertos procesos han hecho aumentar su importancia:

1. La globalización y el impresionante desarrollo económico de Asia han disparado el número de transacciones comerciales, sobre todo las internacionales, especialmente

complejas de procesar con el esquema actual.

2. La digitalización de la economía ha impulsado la transformación de los medios de pago. *Internet of Things* va a disparar a otro orden de magnitud las transacciones económicas y la utilización de los medios de pago *retail*.

3. El desarrollo de tecnología para el tratamiento masivo de datos (*big data*) permite utilizar los datos transaccionales como una herramienta de enorme valor en el proceso de transformación digital de la banca. Entender el comportamiento del Cliente a través de ellos o ser capaces de generar nuevas fuentes de ingresos para la propia banca o para terceros resulta crítico ante el nuevo y más exigente entorno competitivo.

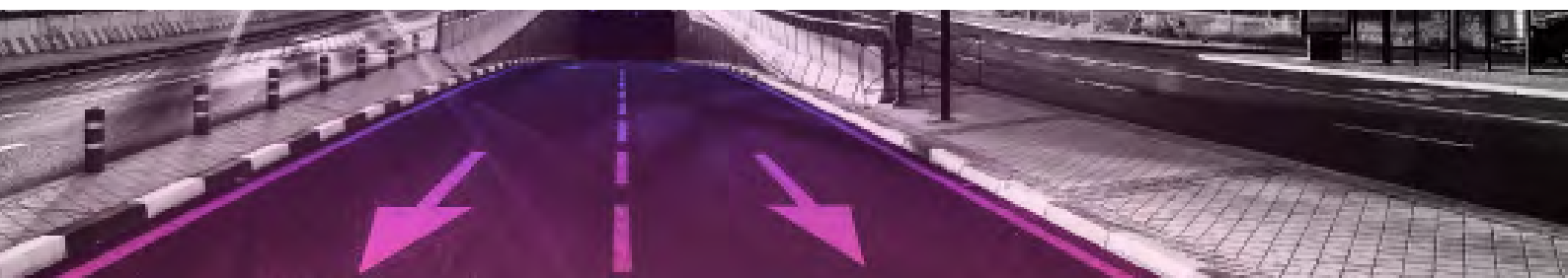
Estos procesos no sólo no han terminado sino que lo esperable es que se aceleren en los próximos años.

En 2016 los bancos todavía siguen siendo los protagonistas en el mundo de los medios de pagos y no puede ser de otra manera pues ellos controlan mayoritariamente las redes por donde estos circulan. Sin embargo desde hace poco tiempo la sensación es que el guión está cambiando. Los GAFAs y otras muchas compañías pequeñas (Dwolla, Venmo, etc.) han empezado a construir una capa de servicios más convenientes para el usuario y amenazan

con relegar a los bancos a convertirse en meros proveedores de infraestructura, alejados de la relación con el Cliente. Esto no es nuevo, ya ha pasado antes en el mundo telco. Compañías como WhatsApp o Skype, crearon una capa de servicios sobre la infraestructura y siendo capaces de un valor extraordinario.

COMPañÍA		FUNDACIÓN	VALOR
TELEFÓNICA		1924	57 bn€
WHATSAPP		2009	Adquirida por FaceBook en Febrero 2014 por 15 bn€
SKYPE		2003	Adquirida por Microsoft en Mayo 2011 por 8 bn€

Algunos ejecutivos de banca empiezan a reconocer que la batalla de los medios de pago actuales, los que funcionan sobre las obsoletas redes tradicionales puede estar perdida. Si esto se confirmara, si la banca no fuera capaz de dar la vuelta a la situación, su RoE podría quedar estructuralmente estancado y con poco holgura respecto a su Coste de Capital limitando por tanto su capacidad de creación de valor. Seguramente muchas entidades pasarían a ser inviables económicamente.



¹² Principalmente Transferencias, Domiciliaciones, Tarjetas, Cheques y otros medios aún residuales como los pagos móviles.

¹³ Principalmente compuesto por comisiones cobradas a los titulares de cuentas bancarias, tarjetas (comisiones de interchange, negocio adquirente, conversión de moneda extranjera, cuota anual de mantenimiento e intereses por financiación).

¹⁴ Incluso Visa fue fundada en 1958 por Bank of America y MasterCard en 1962 por un conjunto de cuatro bancos de California.

¿Pero...está realmente perdido para la banca el negocio de pagos, sin ninguna posibilidad de recuperarlo?

Los drivers que determinan la evolución en los medios de pago son principalmente tres:



A continuación se va a profundizar en cada uno de estos ejes para conocer su estado y su evolución previsible, de forma que al final de capítulo se pueda tener una mayor claridad sobre:

1. Cuáles son los cambios regulatorios y las nuevas infraestructuras que van a cambiar el panorama de pagos.
2. Cuál va a ser el nuevo modelo de ingresos y costes derivados de esa nueva regulación e infraestructuras.
3. Cómo debe ser el nuevo modelo de relación (digital) que la banca debe construir con los Clientes.



Comportamiento del Usuario

Como siempre, las variables fundamentales en su decisión son dos: conveniencia y precio. El consumidor lo tiene claro desde hace tiempo, quiere manejar la utilidad de la banca desde el móvil y los pagos son parte del juego. Si además los *wearables* complementan la conveniencia y la seguridad (mediante identificación biométrica múltiple¹⁵), los incorporará, pues a pesar de suponer un gasto adicional el consumidor es muy sensible a la seguridad, cuando se trata de manejar su propio dinero.

¿Cómo se realizan hoy la mayoría de los

pagos? Atendiendo al volumen (euros) las transferencias concentran el 90% del mismo, estadística condicionada por los pagos mayoristas. Sin embargo, por número de transacciones (estadística más representativa a efectos de los pagos retail y para la captura del preciado "dato" sobre el comportamiento del Cliente) el cash sigue siendo la opción elegida en el ~60% de las transacciones, tanto en Europa como en EE.UU.¹⁶

El pago por móvil todavía no ha despegado¹⁷ porque la conveniencia que ofrece aún no es diferencial respecto a los medios de pago

mas arraigados. En EE.UU. sólo el 18% de los consumidores lo emplea una vez por semana o más, concentrando Apple Pay el 65% de las transacciones. El pago por móvil todavía no está maduro pero sin duda llegará y absorberá ese 60% de transacciones que se realizan en cash.

Además, los cambios regulatorios y de infraestructura / tecnología que se avecinan permiten afirmar que en el mundo de los pagos está casi todo por hacer y que hoy todavía nadie se puede considerar vencedor o vencido.

¹⁵ Varios identificadores biométricos simultáneos entre los distintos posibles: huella, voz, iris, venas, etc.

¹⁶ Fuente: European Central Bank y Federal Reserve.

¹⁷ El único caso de éxito masivo de pago por móvil es M-Pesa en Kenia, que funciona con SMS (otra vez la tecnología resulta ser irrelevante para el Cliente, lo que le importa es que funcione bien – barato y conveniente).



El cambio regulatorio en marcha y lo que está por venir

Hoy día los pagos (que en el fondo no son más que “bits & bytes”) son más lentos y más caros que lo que el actual estadio de desarrollo tecnológico parece que podría hacer posible. Esto, que es especialmente llamativo en los internacionales, se debe a que no existe una “autopista global, abierta y económica” por donde mover el dinero sino que se trata de sistemas con un ámbito geográfico restringido que están unidos mediante acuerdos. Cambiar el statu quo exige alcanzar acuerdos supranacionales y/o apoyarse en tecnologías como Blockchain.

Con distintos grados de madurez y adopción hay iniciativas en Europa, EE.UU. y Asia que pretenden impulsar el desarrollo de los medios de pago a través de las siguientes palancas:

- **Seguridad:** Adopción de EMV (EE.UU.), Estándares de Seguridad para los pagos Internet / Móvil, etc.
- **Estandarización:** SEPA, Estándar de Pagos ISO 20022, Sistema de Pagos Internacionales en China, etc.
- **Competición y Transparencia:** Regulación del *interchange fee* de tarjetas, Directiva PSD2 (Europa), etc.
- **Innovación:** Directiva PSD2 (Europa), *Switching* (“portabilidad”) de Cuenta corriente en Europa, etc.

En general, la regulación que está llegando no ha seguido ninguna directriz para ayudar a la banca sino que está redactada en clave de promover la estandarización, la competencia, la transparencia, la seguridad y la innovación, aunque ello pueda perjudicar a la banca, como en el caso de la limitación de los *interchange fees* en Europa que hará perder el sector el 15% de los ingresos provenientes de este epígrafe (unos 8 bn€ / año).

En Europa se ha tomado consciencia de que situarse a la vanguardia de los pagos electrónicos es crítico para que su economía pueda aprovechar plenamente las ventajas del mercado único y volver a la senda del crecimiento. (EE.UU. y Asia comparten este enfoque para sus propias economías). Las

principales iniciativas regulatorias han sido dos directivas de pagos (PSD1 y PSD2).

A. Directiva Europea de Pagos 1 (2009). Creó y reguló la figura del “*Payment Institution*”, entidades proveedoras de servicios de pago (tipo Paypal u otras de *remittances*) que, aunque ya operaban de facto, no habían sido objeto de regulación.

Además estableció la puesta en marcha de una zona común europea de pagos, llamada **Single Euro Payments Area (SEPA)**, la cual regula las transferencias, domiciliaciones y tarjetas bajo el principio fundacional de que no debe existir ninguna diferencia entre realizar un pago transfronterizo o uno nacional dentro de la UE. Su finalidad es la de crear un mercado de pagos en euros más competitivo en precios, más innovador en nuevos servicios, con transacciones más seguras y con mayor transparencia en los costes para sus usuarios. En 4Q 2016 se completará la migración de todos los países a esta nueva regulación.

B. Directiva Europea de Pagos 2 (PSD2, octubre 2015). Pretende regular las nuevas entidades y funcionalidades que están apareciendo en el área de pagos electrónicos, debiendo estar plenamente operativa en 4Q 2017. Lo más importante es la apertura del negocio de pagos a nuevos jugadores (principalmente no bancos) con la finalidad de abaratar el coste de los pagos e impulsar los nuevos modelos de negocio en un área tan crítica pero anquilosada por falta de empuje de sus actuales protagonistas, los bancos.

La directiva establece la obligación de registro por los TPP (*Third Party Providers*) y su sometimiento a regulación. Asimismo crea el transformacional concepto de *Access to Account* (XS2A) por el que obliga a los actuales bancos a facilitar el acceso a los TPP a la cuenta bancaria de sus Clientes, previa autorización expresa por estos. Estos interfaces se instrumentan mediante APIs.

¿Quiénes son los TPP?

1. Proveedores de Inicio de Pago
(*Payment Initiation Service Providers* -

PISP): Entidades que, desde una plataforma de comercio online y mandatados por el comprador, inician un proceso de pago al vendedor accediendo directamente a la cuenta bancaria del comprador. Ello lo realizan mediante software, creando un “puente” (*bridge*) entre el comercio y el banco sin que este lo pueda impedir u obstaculizar.

Es decir, se produce una clara desintermediación de agentes que hasta ahora eran imprescindibles en el proceso de pago, como las plataformas de tarjetas. Se refuerza la relación Cliente - Comercio.

2. Proveedores de Información de Cuenta
(*Account Information Service Providers* - **AISP**): Entidades que, bajo el mandato y con autorización expresa del Cliente acceden a la información transaccional de su cuenta bancaria, sin que el banco lo pueda impedir u obstaculizar. A partir del análisis de esos datos el proveedor ofrecerá servicios de valor añadido (por ejemplo visión agregada de la posición en varias entidades, análisis de la composición del gasto y presentación de alternativas más convenientes, etc.)

Es decir, los bancos pierden la exclusividad de la tenencia de los datos de sus Clientes y abre la puerta a que su Cliente sea cortejado con servicios de valor añadido que hasta ahora el banco no estaba facilitando. Una dificultad más para transformarse hacia un modelo *customer centric*.

Ambas figuras son un espacio abierto que facilita competir en igualdad de condiciones a bancos y Fintech.

Esta regulación sólo aplica a las cuentas de particulares, las cuentas corporativas online quedan fuera. En cuanto a las microempresas, dependerá de la transposición que cada país haga de la directiva.

Otras cuestiones relevantes con relación a estas dos directivas son las siguientes:

- Exigen mayor en transparencia de las comisiones, lo que perjudicará el negocio

de los Adquirentes pues al ser los *fees* más visibles se dará fuerza de negociación a los comercios. Recientemente entró en vigor la limitación del *interchange fee* que impactó negativamente en los ingresos del Emisor.

- Se establecen unos estándares de autenticación de identidad más fuertes que los vigentes hasta ahora.

- Los estándares tecnológicos necesarios todavía no han sido definidos. En todo caso los bancos necesitarán construir nuevos interfaces y posiblemente cambiar su enfoque de autenticación online.

Independientemente de que la regulación haya abierto el negocio de los pagos en igualdad de condiciones a otras entidades, los bancos son los mejor posicionados para beneficiarse en el nuevo entorno competitivo.

No sólo son los que hoy por hoy tienen la relación con el Cliente (en muchos casos en ambos extremos, consumidor y comercio) sino porque el consumidor es muy conservador en la adopción de las nuevas formas de pago y, recordemos, los bancos siguen siendo considerados por la Sociedad como las entidades más confiables a la hora de manejar su dinero. Una confianza que como casi todo hoy en día es rápidamente atacable y erosionable.



La nueva infraestructura de Pagos Instantáneos¹⁸.

El European Central Bank (ECB) está diseñando un sistema de pagos en tiempo real cuya entrada en funcionamiento está prevista para 2018. Dispondrá de una funcionalidad similar al que ya opera en un docena de países (algunos de ellos europeos) y que en economías como la de Reino Unido está experimentando un gran éxito, no sólo en términos de adopción sino en beneficios para bancos y Clientes.

Aunque su puesta en marcha exigirá una cierta inversión por los bancos europeos y unas complicaciones tecnológicas relacionadas con el actual *legacy*, se convertirá en transformacional ya que permite:

- Funcionalmente, una sustitución clara del cash al poder completar las transacciones en tiempo real y desde el móvil / *wearable*. Los *wallets* (físico, tipo Apple Pay o electrónicos, tipo Paypal) recibirán un gran impulso al poder desvincularse de la red de tarjetas y así abaratar los costes transaccionales.
- Agilizar los intercambios económicos que normalmente quedan detenidos en espera de la confirmación de pago (por ejemplo envíos de productos en el comercio online, dependiendo del medio utilizado).
- Incorporar funcionalidad accesoria (mensajes, etc.) mejor que la que hoy proporcionan empresas Fintech como Dwolla o Paypal que

operan través de redes privadas.

- Ofrecer servicios de valor añadido como descuentos, préstamos inmediatos, alertas de gasto, etc.
- Optimizar los costes del procesamiento de *back-office* al tratarse de una infraestructura desarrollada y gestionada colectivamente.
- Optimizar la gestión del Capital Circulante (*working capital*) quizás la variable de gestión más importante en la empresa.
- Para los bancos, rebaja el riesgo de crédito intradía, con la consiguiente liberación de capital.

Esta nueva infraestructura no debe entenderse como un fin en sí mismo o dicho de otra manera, como un nuevo producto que la banca puede ofrecer a sus Clientes, sino que:

1. Es una plataforma sobre la que se deben crear unos servicios de valor añadido (caso de WhatsApp sobre la infraestructura de comunicaciones) y que permitirían a la banca monetizar la inversión y alejarse la *comoditización* del producto "pago en tiempo real".

2. Es un "reset" del juego de los medios de pago conocido hasta hoy y pone a competir a banca y Fintech en igualdad de condiciones,

dando a los bancos la oportunidad de recuperar el terreno perdido. El que sea capaz de crear mejores servicios sobre él ganará la partida.

3. A largo plazo (8-10 años) todos los medios de pago acabarán convergiendo a los pagos en tiempo real por lo que es necesario comprender a la perfección cómo crear negocio sobre este tipo de infraestructura.

El móvil permitirá que esta infraestructura gane escala rápidamente. También será más fácil de adoptar por los *unbanked* pues si una cuenta bancaria a ello no les aporta ningún valor en su sencilla operativa, un sistema de pagos en tiempo real sí lo hace. En Estados Unidos el colectivo *unbanked* gasta al año 90 bnUSD en intereses y *fees* asociados a otros instrumentos de pagos no bancarios.

Se trata de un nuevo paradigma para aquellas economías que pasen a operar sobre esta infraestructura. En Europa, Reino Unido y sus bancos llevan varios años de ventaja en su entendimiento, lo que no es banal.

El regulador de EE.UU. también trabaja para implantar un sistema similar. Su interconexión con Europa en el marco de un tratado de libre comercio, en vías de negociación, sería capaz de crear un extraordinario valor.

¹⁸ Son sistemas de pagos 24x7x365 que permiten el envío de fondos instantáneo con las siguientes características: independencia del medio utilizado (transferencia, domiciliación, etc.), irrevocabilidad del pago, procesamiento digital y confirmación interna.



¿Qué papel puede jugar la tecnología Blockchain en los pagos? ¿Por qué hay tanto interés por parte de la banca?

Conceptualmente Blockchain es un registro de transacciones realizadas entre dos partes (P2P). Dicho registro no se encuentra custodiado por ninguna institución central, sino que está descentralizado y es libremente accesible. El algoritmo criptográfico protege que ninguna transacción ya realizada puede ser alterada. El sistema permite trazar cualquier transacción y en última instancia se identifica la "propiedad" de forma inequívoca. Por la forma en la que está construido, comparativamente con los sistemas actuales, las transacciones se completan con una mayor velocidad, con un menor riesgo, con un menor coste y con mayor transparencia. Una transacción se confirma en 10 minutos con un coste de 5 céntimos de euro.

Sobre la base de estos principios se están desarrollando aplicaciones para resolver casos de uso donde la tecnología sí aporta un valor diferencial respecto al sistema actual. Algunos, ya en producción, cubren áreas como *remittances* y *Foreign Exchange*, donde las transacciones se completan sin un *settlement* centralizado. Todavía se están dando los primeros pasos pero es obvia la amenaza que esta tecnología representa para el statu quo (red SWIFT, etc.).

Las publicaciones de algunas autoridades también están contribuyendo a crear expectación, aunque siempre creando un halo de prudencia que impida concluir que con Blockchain se ha encontrado, por fin, la piedra filosofal. Bank of England en febrero 2015 habla de las criptomonedas como "una nueva forma de realizar el *settlement* entre participantes sin necesidad de un intermediario financiero". La European Banking Authority (EBA) también ha presentado varios casos de uso y advierte de la atención que merece esta tecnología en un contexto europeo de migración hacia los pagos en tiempo real.

Lista de entidades financieras que está explorando Blockchain



Sin que se haya superado aún la fase experimental parece claro que la tecnología es capaz de resolver al menos una parte de la problemática asociada a los pagos, especialmente para algunos de ellos como los internacionales y aquellos en los que las partes no se conocen y no existe un "tercero de confianza" que realice un *settlement* centralizado. En este sentido, un siguiente paso en el desarrollo de la tecnología son los *smart contracts*, protocolos automáticos que permiten verificar el cumplimiento de determinadas cláusulas contractuales y ejecutar las acciones consecuentes.

Bancos como el alemán *Fidor*, que lógicamente se pueden mover con una velocidad y unas condiciones de contorno diferentes a las de los grandes bancos universales, ya manifiestan su capacidad para realizar *settlement* en tiempo real de transferencias internacionales. La gran mayoría de bancos están adoptando una posición de "wait & see" o, más comercialmente, "fast follower".

No es casual que hayan sido los bancos más universales los que más interés han mostrado por la tecnología. Ellos son los que, además de tener mayores recursos para la investigación, también serían los más beneficiados con los potenciales usos y sin tener que afrontar el gran problema del *legacy*.

Es momento de entender y experimentar con la tecnología. Los casos de uso deben ser seleccionados, cada uno con su *business case* pues seguramente Blockchain no sea todavía la solución más eficiente económicamente para todo pues los sistemas centralizados de *settlement* suelen ser robustos y con capacidad para procesar gran volumen de transacciones. El mundo Fintech ya se mueve a gran velocidad y la banca no debe ser menos con una tecnología que, independientemente de cómo acabe la historia, parece más que prometedora.

El mundo de los pagos entra en una nueva época tanto por los cambios regulatorios como por los tecnológicos. El pastel a repartir en los próximos años va a ser mucho más grande de lo que es hoy y no está decidido cómo va a hacerse. Lo único que está claro es que quienes lo ganen serán aquellos que, nuevamente bajo el prisma de la innovación, sean capaces de crear los servicios de mayor valor añadido, lo que será una mezcla de mucha conveniencia para el Cliente, bajo coste y máxima seguridad.

5 UNA FORMA DIFERENTE DE CREACIÓN DE VALOR COMO PROPUESTA AL NUEVO CONTEXTO

Bancos tradicionales o *newcomers*...¿quién ganará? Asistimos a una carrera que no se mide en minutos o centímetros. El superviviente será aquel que sea capaz de crear más valor del negocio bancario.

Crear Valor, sí pero...¿para quién?

Una de las lecciones aprendidas de la crisis financiera es que el tradicional concepto de "creación de valor", donde toda la política de ingresos, gastos y riesgo giraba entorno al Accionista, conduce a un modelo de negocio insostenible para la banca:

1. El Accionista es sólo uno de los grupos de interés (stakeholders) involucrados y la actuación de la banca afecta a la sociedad en general y no entender y atender las demandas de otros stakeholders trae consecuencias muy negativas para el sector.

2. Con todo el sector bancario cotizado en bolsa, la obligación de rendir cuentas trimestrales avocaba al sector a una visión cortoplacista de la gestión, exigiendo la búsqueda del beneficio rápido sin medir las consecuencias de las acciones. Además desincentiva las fuertes inversiones necesarias para la transformación hacia un modelo digital.

3. Todavía no se han desterrado las ideas del mercantilismo, doctrina económica previa a la Revolución Industrial, que defiende que la creación de valor es un juego de suma cero. Por tanto el funcionamiento tradicional de un

sistema bancario disonante intenta trasladar la riqueza del Cliente al Accionista.

Tras la crisis, la banca está intentando reinventar su modelo de negocio. Sólo será sostenible construyéndolo sobre la creación de valor para sus principales 4 stakeholders: Accionista, Cliente, Sociedad y Empleado.

Para conseguirlo, es necesario que la banca asuma un papel más amplio en la sociedad y abrace la innovación sobre la base de las tecnologías disruptivas. No se trata de una apuesta pionera, los GAFAs ya lo empezaron a hacer años atrás:



Google comenzó en 1998 como un motor de búsqueda y en sólo dos años se convirtió en el líder mundial. Hoy ingresa más de 70,000 millones de USD en publicidad y dispone de servicios líderes como YouTube, Google Earth, Chrome e incluso un sistema operativo, Android, presente en miles de millones de teléfonos.

Beneficios 2015
15.400 millones USD.

Capitalización Bursátil
510.000 millones USD. (enero 2016)



Amazon comenzó en 1994 como una librería online. En estos 20 años ha ido ampliando sus servicios hasta convertirse en el retailer más grande del mundo. Además ofrece música, películas, almacenamiento, concede préstamos e incluso dispone de su propia moneda virtual.

Beneficios 2015
330 millones USD.

Capitalización Bursátil
Bursátil 300.000 millones de USD. (enero 2016)



Facebook comenzó en 2004 como una red de contactos interna de la Universidad de Harvard. Hoy es propietario de una base de datos de 1.500 millones de personas, del sistema de mensajería instantáneo más utilizado del mundo (WhatsApp) y ofrece múltiples servicios, como el de transferencias monetarias.

Beneficios 2015
3.000 millones de USD.

Capitalización Bursátil
290.000 millones de USD. (enero 2016)



Apple lanzó su primera computadora en 1976 pero su mala calidad técnica le hizo perder progresivamente la batalla con el PC de IBM. Cuando en 1996 Steve Jobs regresó a la compañía reportaba unas pérdidas de miles de millones de USD y una cuota de mercado del 3% por lo que la quiebra parecía inevitable. Hoy dispone de productos de telefonía, servicios de música, almacenamiento, etc.

Beneficios
53.000 millones de USD.

Capitalización Bursátil
560.000 millones de USD. (enero 2016)

¿Debe buscar la banca nuevas fronteras para tratar de salir del actual bucle de rentabilidad en la banca?

Cómo Crear y Medir la Creación de Valor para cada Stakeholder



Accionista

Tiene una motivación estrictamente económica. Para él se crea valor si al final de un periodo su inversión ha crecido más que la rentabilidad mínima que él exigía a dicha inversión, es decir si el banco ha superado sus expectativas iniciales:

Rentabilidad Obtenida

El que sea suficientemente grande exige un modelo de negocio de crecimiento y rentabilidad sostenibles además de un riesgo moderado, cualidades que tienden a erosionarse por la propia dinámica de los mercados libres (y el sector bancario tiene cada vez menos barreras de entrada). La Innovación es la mejor defensa para conservar, en buen estado de forma los tres parámetros (crecimiento, rentabilidad y riesgo) y evitar así que los múltiplos de cotización disminuyan, antesala de la destrucción de valor para el accionista.

La Rentabilidad Mínima Exigida o Coste del Capital

Se trata de un input calculable a priori para cada banco¹⁹ y cuanto más bajo resulta, más fácilmente se crea valor para el Accionista (*ceteris paribus*). En la práctica es bastante similar entre los bancos comparables que operan en un mismo mercado de referencia ya que la *Rentabilidad del Bono a 10 años* es la misma, los modelos de negocio son parecidos (con productos poco diferenciados) y la regulación bancaria establece estructuras de capital (endeudamiento) muy similares. Las decisiones del *management* influyen poco a corto plazo en su resultado. Actualmente está entorno al 10%, con tendencia a bajar hasta el 9,5% - 9,0%, todavía por encima del 8,5% que promedió entre 1992 - 2007²¹.

Por tanto el gap (*Rentabilidad Obtenida - Rentabilidad Mínima Exigida*) es la mejor variable para monitorear la *Creación de Valor para el Accionista*. Como la Rentabilidad Mínima Exigida es similar entre bancos comparables y poco influenciada a corto plazo por decisiones de gestión, la Rentabilidad Obtenida (el RoE sostenible) adquiere su protagonismo como variable de gestión.

$$\text{CREACIÓN DE VALOR PARA EL ACCIONISTA} = \text{INVERSIÓN} \times (\text{RENTABILIDAD OBTENIDA} - \text{RENTABILIDAD MÍNIMA EXIGIDA})^{19}$$

Algunas matizaciones sobre el RoE:

1. Resulta clave el concepto de sostenibilidad del RoE. Un RoE elevado sólo en un año no sirve para crear valor, debe existir sostenibilidad. Dos bancos con el mismo RoE 2015 pueden tener una Creación de Valor para el Accionista muy diferente, dependiendo de la sostenibilidad.
2. El RoE es una buena variable de gestión pero no es parámetro mágico, autosuficiente o incuestionable. Por ejemplo no tiene en cuenta la liquidez de los activos, a la que tanta importancia se le ha dado en las últimas regulaciones de Basilea.
3. Mejorar el RoE exige no sólo gestionar el ratio de eficiencia sino también seleccionar aquellos activos que tienen una mejor relación rentabilidad / consumo de capital. Algunos bancos hablan un *Golden Capital Rule*:

$$\text{PROFIT GROWTH} > \text{RWA}^{22} \text{ GROWTH}$$

En este sentido, particulares y PYMEs han sido grandes beneficiados de la nueva regulación por lo que mejorar la rentabilidad de estos productos es doblemente interesante a efectos de RoE.

4. Basilea ha cambiado los *economics* del sector pues ha cambiado la "escala" del capital exigido a la banca para respaldar sus operaciones de activo. Ello no sólo afecta a la rentabilidad (RoE) sino también a las posibilidades de crecimiento. Los RoE serán estructuralmente más bajos mientras no se produzca una verdadera revolución digital en la banca que cambie la escala de la rentabilidad de las operaciones.

Si en 2007 el RoE de los 37 mayores bancos europeos fue del 17,6% en 2015 se espera que acabe en el 4,4%.

La esperanza para volver a las rentabilidades de antaño está en:

1. La transformación digital completa de la operativa bancaria, tanto en el *front-end* como en el *back-end*.
 - Barclays, que tiene un ratio de eficiencia del 62% ha lanzado recientemente en UK un préstamo personal para ya Clientes a través de su App móvil. Con sólo 6 *clicks* el préstamo se formaliza y los fondos son transferidos en el mismo día. El ratio de eficiencia calculado para esta operación es del 20%.
 - En Estados Unidos el tiempo promedio que una PYME emplea en formalizar un préstamo es de 33 horas. Este tiempo se está reduciendo a 30 minutos por algunos prestamistas digitales (Kabbage, etc.).
2. La defensa del negocio de los pagos.

En Europa la banca *retail* sólo ha digitalizado aproximadamente el 30% de los procesos potenciales principalmente con sistemas *stand-alone* (Apps, etc.) y *front-end*. Una plena transformación digital de la banca conllevaría:

- Incrementos superiores al 25% en ingresos producidos por la mejora en los procesos de captación y alta de Cliente, mejor análisis de riesgos que permita ampliar la base de Clientes, servicios accesorios basados en datos, la comercialización integrada con terceros (FaceBook), etc.
- Reducciones del 20 - 25% en los costes. Principalmente en las áreas de automatización de procesos (con ahorros entre el 50 - 75%) y en la transformación del *front-end*.

Los Productos que el banco debe desarrollar deben ser coherentes con las variables críticas que permiten crear valor para el accionista, cruzado con las áreas donde con mayor ímpetu se pueden conseguir incrementos de ingresos, reducción de costes y mejoras en la gestión de riesgos.

¹⁹ Rentabilidad Obtenida depende básicamente del Return on Equity (RoE) sostenible y de la capacidad de crecimiento. Rentabilidad Mínima Exigida (o corte de Capital) depende básicamente del riesgo inherente al modelo de negocio del banco.

²⁰ Coste de Capital = Rentabilidad Bono 10 años + Prima de Riesgo del Banco. La Prima de Riesgo del Banco depende del riesgo percibido en el banco concreto lo que dependerá de su modelo de negocio y de su nivel de endeudamiento.

²¹ Fuente: Morgan Stanley.

²² Risk Weighted Assets



¿Están reconociendo los inversores una prima en la valoración de los bancos más innovadores?

Intuitivamente los bancos más innovadores deberían cotizar a múltiplos superiores a los *followers*. Además, la teoría financiera da plena coherencia a esta mera intuición.

El PER es el múltiplo más utilizado por los inversores de compañías cotizadas y se calcula como el cociente entre la Capitalización Bursátil y Beneficio Neto. Un PER 15 equivale a decir que el Valor de Mercado de una compañía es 15 veces el valor de su Beneficio. Si su Beneficio Neto aumenta 1 euro, su Valor aumentará 15 euros.

La teoría financiera demuestra que el PER de una compañía es el PER que la empresa tendría si no creciera más el PER que aporta el crecimiento que los inversores esperan a futuro, siempre que dicho crecimiento sea rentable:



PER Sin Crecimiento

Será tanto mayor cuanto menor riesgo de negocio perciban los inversores. La innovación puede jugar un papel relevante en el control efectivo del riesgo del negocio (scoring avanzado, etc.).

PER del Crecimiento

Será tanto mayor cuanto más crezca el banco, siempre que el Crecimiento sea rentable ($\text{RoE} > \text{Coste de Capital}$). La Innovación juega un papel clave para que

se cumplan las condiciones de crecimiento y rentabilidad:

- Ya hemos visto que un banco digital 3.0 será mucho más rentable que un banco tradicional.
- Un banco 3.0 crecerá más pues irá arañando cuota de mercado a un banco tradicional.

En la práctica no parece que los inversores estén pagando múltiplos superiores por los bancos innovadores. Esto se explica

porque el esfuerzo en innovación todavía se percibe como meramente "cosmético". Sí hay iniciativas para adaptarse al nuevo entorno (creación de incubadoras, dotación de fondos para invertir en Fintech, organización de *hackathons* o incorporación de responsables de innovación), pero nada realmente transformador.

La visión de los inversores es limitada. Algunas innovaciones de impacto llegarán a corto plazo.



¿Por qué algunos bancos cotizan por debajo de su Valor Contable?

El valor teórico de un banco se puede expresar como:

$$\text{VALOR DE MERCADO} = \text{VALOR CONTABLE ACTUAL} + \text{CREACIÓN DE VALOR PARA EL ACCIONISTA}$$

Si el Valor de Mercado < Valor Contable Actual, hay dos posibles explicaciones:

1. Aunque existe *Creación de Valor para el Accionista* la comunidad de inversores no se termina de creer el Valor Contable Actual. Piensa que existen pérdidas latentes en el balance hasta un punto que superan la eventual *Creación de Valor para el Accionista*.
2. La comunidad de inversores sí se cree el Valor Contable Actual. No obstante la *Creación de Valor para el Accionista* está siendo negativa (se destruye valor). La rentabilidad que el banco proporciona al Accionista es inferior a la que este le exige a su inversión.



El futuro del sector financiero, que no el de los bancos, está asegurado pues resulta ser una invención extraordinariamente útil para el progreso de sus Clientes. Funciona como una máquina del tiempo que hoy les permite poseer "cosas" de las que de otra manera no podrían disponer hasta dentro de 5 ó 30 años (un coche, una casa, etc.). Es la vía para que modulen temporalmente y a su conveniencia los ingresos que van a tener durante toda su existencia.

Sin embargo algo debe fallar en el modelo de negocio actual de los bancos cuando, a pesar de históricamente haber sido capaces de crear valor para sus Accionistas, se encuentran abiertamente enfrentados a sus Clientes, como queda reflejado en los estudios de NPS del sector.

Las dos principales razones que explican este divorcio son:

1. La utilidad de la banca se ha entregado a los Clientes con unas incomodidades (fricción) que hace unos años eran inevitables y tolerables pero que hoy día se pueden superar con tecnología.

El banco, inmóvil en su zona de confort, protegido por la regulación y el oligopolio de facto no ha invertido para dar servicios más convenientes, como ya se ha hecho en otros sectores con el liderazgo de los GAFA.

2. El Cliente considera que los servicios por los que paga son de bajo valor añadido respecto a lo que él mismo puede encontrar a través de su Smartphone.

La evolución de los productos bancarios hacia su versión 3.0 exige reconocer que el Cliente ha ganado mucha fuerza desde que tiene en su bolsillo una supercomputadora conectada a Internet. Es lógico que en una relación comercial se adopte un enfoque *customer centric* en el lenguaje y en la configuración de los productos, cosa que hasta ahora no se planteaba por la banca.

¿Es sostenible este modelo de negocio de la banca? No en el largo plazo. La insatisfacción crea grietas por donde penetran los competidores tecnológicos en un momento de caída de las barreras de entrada al sector. La buena noticia es que la mejora en la eficiencia

que habilita la transformación digital libera muchos puntos de margen que se pueden invertir en captación y retención del Cliente.

¿Qué cosas debe hacer la banca para crear valor para el Cliente?

Facilitar la financiación sí aporta valor al Cliente, pero hoy día es un *commodity*. No lo es que el banco ayude a su Cliente a progresar y alcanzar lo que éste considera sus objetivos, sus áreas de interés. Y esa ayuda debe ser proporcionada con un nivel de calidad que se llama *customer delight*. Proporcionar a la vez financiación, ayudar a que el Cliente consiga sus objetivos personales y que perciba un nivel de servicio excepcional hoy día se puede conseguir, pero sólo con innovación tecnológica.

Esos objetivos personales tienen un nombre concreto que las dos partes entenderían fácilmente ("familia", "ocio", "patrimonio", "hogar", etc.), sin embargo ahora mismo cada parte ve solo su realidad, uno habla de hipoteca y el otro está pensando en su hogar, así es imposible entenderse...

Un Cliente NO compra un préstamo de auto, compra un coche. Un Cliente NO compra una hipoteca, compra una casa. El Cliente tiene unos temas de interés y compran "cosas" para satisfacerlos, los productos bancarios son medios no fines, son "producto semi-terminado".

Si la nueva banca es *customer centric*... ¿por qué debemos seguir nombrando los productos con la nomenclatura del banco y no la del Cliente? Porque fueron conceptualizados en función de los sistemas internos, de los procesos o del esquema societario del banco y no entorno a los intereses del Cliente.



El *customer centricity* exige que los productos se redefinan para ajustarse a los temas que realmente le interesan al Cliente o nunca podrán ser un punto de acercamiento entre Cliente y Banca. No es difícil, los temas que

interesan al Cliente son pocos y claramente definidos: su familia, su negocio, su casa, su coche, etc.

El banco puede apalancarse en las tecnologías disruptivas para, ampliando su papel en la

sociedad, cubrir mejor las áreas de interés de los Clientes.

Los temas que interesan al Cliente son aquellos que él entiende que le permiten progresar y por tanto los productos deben redefinirse entorno a ellos. Si Crear Valor para el Accionista es superar sus expectativas, no podemos permitirnos defraudar las expectativas del Cliente, como se puede observar en el NPS del sector, bajo o negativo. El Cliente es el centro del negocio.



La Viralidad del *Customer Delight* combinado con el Efecto Sorpresa

En la época en la que Radio y Televisión eran los reyes de una comunicación unidireccional el crear una marca era una mera cuestión de gasto publicitario. Marcas de refresco y comida rápida, líderes mundiales como productos de consumo, se encuentran dentro de las Top 10 empresas que más invierten en publicidad.

¿Pero...es realmente necesario el gasto en publicidad?

Biológicamente el ser humano está predispuesto a responder más intensamente a eventos que le sorprenden, sean positivos o negativos. Sorprender con un magnífico producto o un excelente servicio en la época de las redes sociales equivale a que el Cliente lo transmita a 500 amigos de FaceBook antes de 3 horas y que a su vez estos lo re-tweeteen a otros 500 amigos...

En la época de la redes sociales, donde se ha impuesto la comunicación bidireccional, resulta difícil justificar grandes presupuestos en publicidad ya que:

- En la web 2.0 el Cliente tiene voz y su opinión crea o destruye las marcas. Resulta inútil una gran inversión publicitaria si los iguales del Cliente (*peers*), en quien él confía, critican negativamente esa marca.

- El Cliente satisfecho está muy predispuesto a hacer dicho trabajo publicitario ¡gratis!, mediante el boca a boca a Clientes *target* mucho mejor seleccionados que con el marketing masivo.

Los bancos son máquinas, casi perfectas, de realizar transacciones, pero fallan en el servicio. La capacidad de procesamiento transaccional terminará convirtiéndose en un commodity tanto por la mayor ligereza de los sistemas como por la aparición de nuevas tecnologías como Blockchain. Los nuevos entrantes han entendido esto y se están focalizando en dar servicio por lo que están teniendo gran éxito.

El *customer delight* es un paso más para construir la lealtad del Cliente y garantizar la sostenibilidad del nuevo modelo de negocio bancario que están construyendo los bancos.

Es un "*do or die*" y su coste es asumible con todo el ahorro que se debe aflorar con la plena transformación digital de la operativa.

Un Cliente vinculado es más rentable que uno no vinculado

Particular X4

PYME X4

Corporate X5



¿Qué es el Net Promoter Score – NPS y por qué se está generalizando su uso?

En 2006 Fred Reichheld publicó el best seller **The Ultimate Question**, el cual estableció un estándar de facto en la forma en la que las compañías analizan la lealtad esperada de sus Clientes, el NPS.

De forma resumida, la medición de NPS se realiza a través de la siguiente pregunta:

En una escala de 0 a 10, significando 0 “nunca lo haría” y 10 “con total seguridad”, ¿con qué probabilidad recomendaría usted esta compañía a un amigo suyo?



Promotores

Puntuación entre 9 – 10. Son Cliente leales que siguen comprando y refiriendo la compañía a sus conocidos, alimentando su crecimiento. Realizan un tarea evangelizadora.



Pasivos

Puntuación entre 7 – 8. Son Clientes satisfechos pero no entusiastas. Son vulnerables a ofertas tentadoras de la competencia. Aportan poco al crecimiento futuro de la empresa.



Detractores

Puntuación entre 0 – 6. Clientes insatisfechos que pueden dañar la imagen de marca a través de boca a boca y perjudicar seriamente el crecimiento.

NPS = % Promotores - % Detractores
(NPS > 50% son considerados como muy buenos)

La generalización de su uso se debe a las siguientes razones:

1. Resulta poco invasivo y es barato de obtener. El número de respuestas obtenidas suele ser grande y por lo tanto las conclusiones son estadísticamente representativas. Para enriquecer el análisis se suele preguntarse por la razones de la puntuación.
2. Resulta simple de interpretar y es accionable. El KPI²³ obtenido suele utilizarse como medida del performance de un negocio en comparación con otras unidades, países o sectores. Detona acciones que tratan de impulsar a la organización hacia el customer centricity.

3. Resulta útil para medir la lealtad del Cliente, lo que resulta clave en el contexto actual:
 - i. En las economías maduras, es muy difícil ganar nuevos Clientes y, en plena transformación hacia un mercado de Competencia Monopolística, los proveedores empiezan a ser “muchos”. Por ello conseguir la lealtad de los Clientes es tener ganada la mitad de la batalla. Los modelos econométricos indica una clara relación entre lealtad y NPS.
 - ii. Los bancos Top 10 del mundo tienen >100 millones de Clientes cada uno. No todos son activos, no todos trabajan en exclusividad y ni mucho menos todos son leales. Ser leal es que el Cliente iOS

nunca comprará Android, que el usuario del correo Gmail nunca usará Yahoo, etc.

iii. La lealtad (llamada “vinculación” en nomenclatura bancaria) es la clave para poder vender más productos al Cliente y de forma más recurrente.

Los modelo econométricos muestran una clara relación entre la mejora del NPS y el empleo de tecnología pues esta facilita la creación de productos más convenientes y más baratos para el Cliente.

Contrariamente a lo que se escucha, para analizar el NPS ya no vale con compararlo con el del resto de los bancos. Es imprescindible compararlo con el de Google, Amazon, FaceBook o Apple, pues podrían ser competidores a corto plazo.

²³ KPI: Key Performance Indicator.

Sociedad y Empleados

En los últimos años, la Responsabilidad Social Corporativa ha adquirido un mayor protagonismo en las agendas del *Management* de la banca. Según han pasado los años los departamentos encargados de estas acciones han ampliado su papel y cada vez cuentan con más recursos. Esta línea de trabajo contribuye a la creación de un modelo de negocio bancario más cercano al Cliente y por ello sostenible en el tiempo.

Sin pretender enumerar los objetivos que debe atender la banca, que en ningún caso es objetivo de este informe, sí nos atrevemos a hacer hincapié en dos áreas que la banca puede cubrir mejor que ningún otro sector y que ayudan muy significativamente para alcanzar el progreso de la Sociedad y de los otros *Stakeholders*.

La Educación Financiera Social



“Nuestras sociedades no pueden ser plenamente libres ni responsables sin un salto cualitativo en “alfabetización financiera”. Y todas las encuestas disponibles coinciden en señalar una conclusión preocupante: la inmensa mayoría de la gente no entiende el interés compuesto, ni la inflación, ni las consecuencias de endeudarse demasiado, ni la necesidad de diversificar las colocaciones financieras, o de planificar el ahorro para la jubilación o para imprevistos.”

José Manuel González-Páramo, Miembro del Comité Ejecutivo del Banco Central Europeo (2004 – 2012).

La tecnología está transformando el modo de vida de todos los grupos sociales, especialmente de sus consumidores más ávidos, los niños y los jóvenes. El 86% de los menores de 14 años²⁴ dispone de un móvil desde el que realizan pagos y toman decisiones a una edad más temprana (contratos de celular, tarjetas de crédito, etc.). El sistema tiene la responsabilidad de responder a los siguientes hechos:

1. La Generación X y los Millennials se bancarizaron con 22-24 años, normalmente al finalizar los estudios superiores, conseguir su primer trabajo o independizarse. Los niños y jóvenes de hoy están adelantando este hito en 10 años, en cuanto disponen de un móvil, desde dónde se va a ejecutar la banca del día a día.
2. El desarrollo económico está propiciando una sociedad cada vez más consumista. Además, la compra ya no exige un desplazamiento físico, está al alcance de un *click* y un pago online.
3. La pirámide demográfica, cada vez más invertida exige tener una visión del ahorro a largo plazo. No toda la población va a poder disfrutar de una sistema de protección de pensiones como el actual y será necesario empezar a ahorrar antes.
4. El consumo tienen cada vez mayores opciones de deuda, lo que maquilla la gravedad del problema (pago con tarjeta, *renting*, etc.).

La banca debe ampliar su papel en la sociedad y jugar un papel protagonista en la resolución de esta carencia educativa, la cual se encuentra huérfana en el sistema. Tiene “marca” para asumir el liderazgo docente, de lo que no disponen Google, Amazon y Facebook. La sociedad debe volver a valorar el papel de los bancos de forma más positiva y cercana a la realidad.

La educación financiera es un conocimiento que ayuda a conseguir una igualdad social entre los niños y que les durará toda su vida.

²⁴ Fuente: Instituto Nacional de Estadística de España.

La Inclusión Financiera de los *Unbanked*

Los sistemas tradicionales de *scoring* bancario analizan los (potenciales) Clientes a través de su historial de pago / no pago de productos financieros contratados en el pasado. Independientemente del debate que se podría abrir sobre la completitud o sesgo que tiene esta información (contable vs. cash flow; pasada vs. proyectada, no auditada, etc.) su gran limitación es que excluye del sistema financiero a una gran bolsa de población que no disponen de un historial crediticio mínimo y que ha tomado el nombre de "*los unbanked*".

Según el World Bank, el 52% de la población adulta mundial es *unbanked*, porcentaje que varía mucho según continentes. El problema no está tan alejado del mundo occidental y en Estados Unidos 33 millones de personas²⁵, es decir el 10% de su población es *unbanked*. En países como España existen entre 2-3 millones de empleados²⁶ que trabajan en la economía sumergida, es decir, sin una nómina con lo que el acceso al sistema financiero es muy complicado.

Como se analiza más adelante en este informe las nuevas posibilidades que tienen los bancos para disponer y analizar fuentes alternativas de datos permite alcanzar nuevas fronteras en el análisis de riesgo crediticio para este perfil de Cliente. Algunos de estos datos alternativos son:

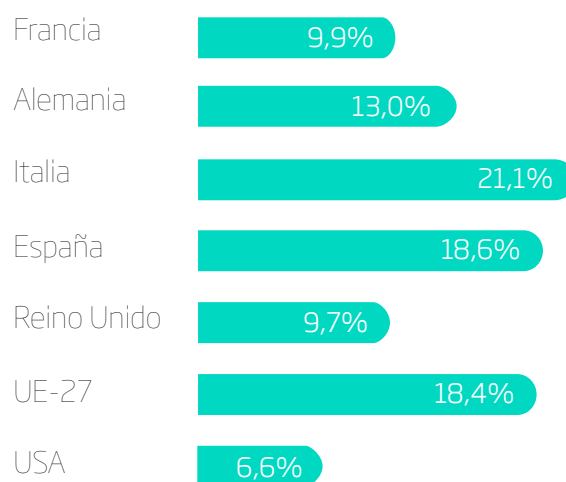
1. Los provenientes de las facturas de consumo telefónico, dado que este corresponde a patrones no aleatorios.
2. Los provenientes de las facturas de utilities, que demuestra una capacidad económica no necesariamente registrada en el circuito "oficial".
3. Los provenientes de test psicológicos de comportamiento especialmente diseñados con esta finalidad.
4. Etc.

El avance en el desarrollo de estos sistemas facilita la inclusión financiera de una gran bolsa de la población. Por un lado permite ampliar la cobertura de negocio de un banco sin tener que "pelear" por nuevos Clientes que en economías maduras se ganan a base de erosionar el margen. Por otro lado permite aliviar la carga de exclusión social que la pobreza conlleva y que acaba convirtiéndola en un problema social crónico.

Es evidente que las nuevas tecnologías permiten que la banca amplíe su rol en la sociedad y lidere grandes avances sociales. Los Empleados también pueden ser grandes beneficiados, con iniciativas con el Flexiworking de Santander, en el que apoyándose en las nuevas tecnologías los Empleados pueden trabajar con horarios más "a la medida" y sin que sea necesaria la presencia física en la oficina lo que redonda en un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal y un aumento en la productividad laboral.



Economía Sumergida (Shadow Economy) como % PIB 2014



Fuente: Eurostat

²⁵ Fuente: 2015 National Survey of Unbanked and Underbanked Households (Federal Deposit Insurance Corporation).

²⁶ Fuentes: Flexibilidad en el Trabajo 2014 (Randstad) y Consejo Empresarial para la Competitividad.

Las Diferencias con el Modelo Antiguo de Creación de Valor

Son principalmente dos:

A. Atención a Todos los Stakeholders

Antes de la crisis la Creación de Valor se interpretaba en una única dimensión, la del Accionista (representada en el gráfico como Eje Vertical). Toda acción que produjera mayor crecimiento, mayor rentabilidad y menor riesgo creaba valor para el Accionista y salvo para algunas entidades no importaba demasiado el impacto en los otros Stakeholders (representados en el Eje Horizontal).

Después de la crisis la Creación de Valor se mueve en un plano, es decir, con dos dimensiones. Se incorpora el Eje de los otros Stakeholders que tienen intereses con cierta divergencia pero que es imprescindible entender y atender. Únicamente la innovación basada en tecnologías disruptivas aplicadas a casos de uso de negocio permite una Creación de Valor equilibrada.

B. Estrategia Dual: Gestión del Coste y Diferenciación de Producto

Se destierra la idea de que hay sólo dos estrategias empresariales posibles y que hay que optar por una de ellas:

1. **Estrategia de Optimización de Costes.** Es el modelo de negocio seguido hasta hace muy poco por todos los bancos. El Ratio de Eficiencia es el KPI fundamental y ha dinamizado una rebaja de los costes de presencia física (oficinas) y un ajuste de plantilla.

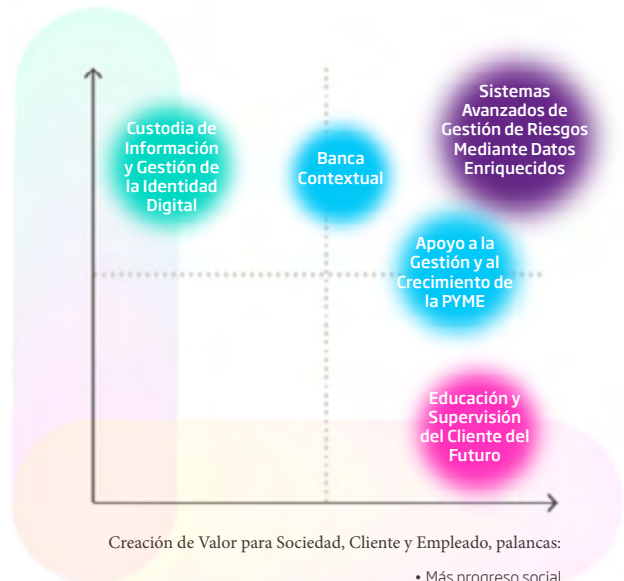
Sin embargo, en la era digital un banco ya no puede ser el *best-in-class* sólo por su ratio de eficiencia. Ejemplo: Con todas las tarjetas de todos los bancos metidas en Apple Pay, ¿por qué el Cliente va a utilizar la tarjeta de un banco concreto frente a los otros? ¿qué le importa al Cliente que nuestro ratio de eficiencia sea del 40%? El Cliente utilizará nuestra tarjeta si le provee de servicios de valor añadido diferenciales.

2. **Estrategia de Diferenciación de Producto.** Modelo de negocio seguido, por ejemplo, por Apple con su iPhone. Todos los teléfonos funcionalidades muy parecidas pero sólo Apple es capaz de conseguir que miles de Clientes (o mejor dicho "fans") duerman en la calle el primer día de venta de los nuevos modelos.

Hoy día la tecnología hace posible que se puedan combinar ambas estrategias. Esto ya lo han hecho otras empresas en otros sectores, capaces de alcanzar un liderazgo en costes con productos diferenciados (Zara, Ikea, Mercadona, Amazon, etc.). El reto es complejo y no todas las preguntas y respuestas se encuentran dentro del perímetro del banco.

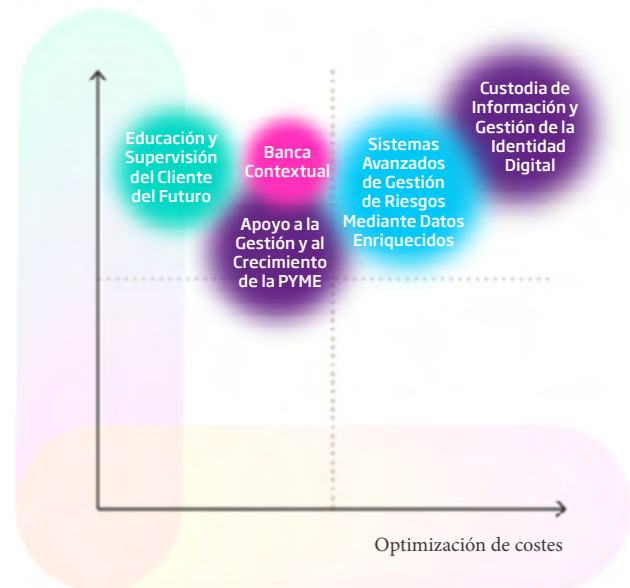
Creación de Valor para Accionista, palancas:

- Más rentabilidad
- Más crecimiento
- Menor riesgo



- Más progreso social
- Más conveniencia
- Menor precio

Diferenciación de producto



Para conseguirlo la banca necesita alcanzar la excelencia en 4 áreas:

1. Ser el más preciso y el más rápido evaluando riesgos
2. Ser el referente en la seguridad de la información y de la identidad digital de Clientes y No-Clientes.
3. Ser el mejor extrayendo inteligencia de datos masivos de enorme valor para terceros
4. Ser el mejor prestando servicios de valor a los Clientes que suponen una extensión natural de los servicios bancarios actuales.

6 LOS NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS HABILITADOS POR LAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS

La capacidad para reimaginar digitalmente el negocio de un banco no requiere un profundo conocimiento de las tecnologías más avanzadas sino disponer de una estrategia digital clara y de unos líderes que patrocinen el cambio cultural hacia la innovación. La madurez digital se alcanzará cuando estrategia y cultura se traslade a casos de usos concretos del negocio, algo que no es tan obvio, como se puede percibir que sucede en numerosos bancos y compañías de tecnología.

Una vez que el Smartphone ha inclinado la balanza hacia el Cliente el negocio ya sólo puede existir si es *customer centric*. Para evitar empezar "la casa por el tejado", antes de hablar de tecnologías hay otros asuntos a tratar:

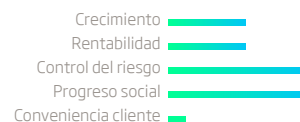
1. **En primer lugar es necesario entrar en el terreno de la Psicología.** El Cliente tiene unos temas de interés en los que necesita progresar. Al mismo tiempo prefiere hacerlo de una forma autónoma, de forma que alcanza el 1er nivel en la jerarquía de las necesidades humanas de la pirámide de Maslow, la autoestima:
2. **A continuación, es necesario:**
 - Cambiar la forma de interactuar y para ello hay que dominar las técnicas de UX para rebajar la habitual fricción con la que la banca entrega sus productos.
 - Cambiar la forma de tratar con el Cliente y para ello hay que dialogar, lo que hoy día resulta mucho más fácil y económico con herramientas como la mensajería instantánea o las redes sociales.
3. **Una vez que se ha entendido al Cliente** y se domina la técnica para interactuar, el resto de tecnologías son facilitadoras: redes sociales, decisión en tiempo real, asesoramiento predictivo, etc.

¿La compra de unas gafas Knockaround es sólo la compra de un objeto que necesita el Cliente o por el contrario el Cliente está comprando el estilo y el modo de vida de Jessica Alba? Esto es...psicología!

Si desconocemos lo qué está buscando el Cliente 3.0 que NO buscaba el Cliente 2.0... ¿cómo vamos a saber el producto bancario que le vamos a ofrecer y a través de qué canal?

La estrategia y no la tecnología es el *driver* del éxito en la transformación digital. La tecnología resulta irrelevante para el Cliente. Lo mismo que un Cliente Generación X nunca dirá "las ondas hertzianas llegan con interferencias" sino que dirá "la radio se oye mal", hoy día un niño dice "el iPad no funciona", nunca se planteará que quizás sea la red wifi de su casa.





La custodia de información y la gestión de la identidad digital

La imperiosa necesidad que tiene el sector financiero de crear un nuevo modelo de relación digital con su Cliente exige, entre otras cosas, las siguientes:

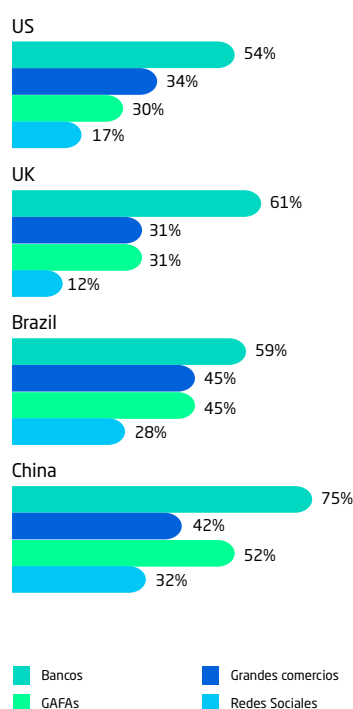
1. Un nuevo modelo de **delivery** que sustituya al tradicional, basado en la oficina. Esto parece resuelto a través del Smartphone como nuevo interface de comunicación banco – Cliente pero no resulta trivial el que este dispositivo se encuentre fuera del control de seguridad del banco.
2. Unos **servicios de valor añadido** que precisen una personalización y una contextualización de las propuestas comerciales al Cliente (banca contextual), aprovechando los datos que el banco tiene del mismo. El que estos datos queden rápidamente obsoletos hace imprescindible seguir transmitiendo la máxima sensación de seguridad y observancia de la legislación vigente al respecto sobre protección de datos personales para que el flujo de datos, que poco a poco se va convirtiendo en “oro”, siga fluyendo.
3. Una **experiencia de usuario (UX)** a la altura del listón fijado por GAFAs y Fintech. No es una buena UX de un banco 3.0 el que el alta de un nuevo cliente (*onboarding*) exija pasar por una oficina a firmar multitud de papeles o que el banco tenga que delegar la identificación del usuario en un tercero de confianza.

La capacidad para poder acompañar al usuario de una forma securizada a lo largo de todo el *customer journey* resulta diferencial para ganarse la confianza del Cliente y marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

¿Cómo perciben la problemática de la Seguridad cada uno de los intervinientes en el nuevo modelo bancario?

- **Cliente:** Considera la Seguridad como un factor higiénico ²⁷. Da por hecho que sus datos están debidamente custodiados y mientras sea así no tiene inconveniente en compartirlos. La banca sigue siendo considerado por particulares y empresas como el sector más confiable para esta tarea.

Consumidores que confían en estos sectores como custodios de sus datos



Fuente: FICO y Elaboración Propia

- **Regulador:** La nueva regulación que ha visto la luz (BCE, SecuRe Pay, PSD, EMV, etc.) pretende proveer al sistema financiero de una mayor protección, una mayor capacidad de detección y de reacción ante el fraude. Por otro lado, la PSD2 establece un nuevo paradigma de liberalización en el mundo de los pagos que abre nuevos retos a trabajar conjuntamente por regulador, sector financiero y Fintech.
- **Entidades Financieras:** GAFAs y Fintech amenazan su status de incumbentes, apoyados, entre otras cosas, en una mayor laxitud regulatoria y nueva normativa como PSD2 que equilibra el terreno de juego en el mundo de los pagos. La banca, especialmente la europea, tiene una ventana de oportunidad (18 – 24 meses) para apalancarse en esa mayor exigencia regulatoria y construir sobre ella una ventaja competitiva sostenible basada en proporcionar una confianza y seguridad diferenciales.
- **GAFAs:** Son conscientes de que el atractivo del mercado financiero sólo es capitalizable desde la máxima seguridad en el manejo de información. Soluciones como Android Pay o Samsung Pay van abiertamente en contra de su ADN de ecosistema tecnológico y de negocio abierto al no estar disponibles para dispositivos que hayan sido *rooteados* en algún momento.
- **Startups Fintech:** Son fuertes en tecnologías modernas, agilidad de movimientos y UX pero carecen de escala y sistemas. Sus modelos de negocio aún no se pueden considerar maduros por lo que no pueden ofrecer las garantías de seguridad ni control de fraude exigidas por el usuario y el regulador.

²⁷ Aquellos que no se valoran cuando se dispone de ellos, pues se dan por hechos, pero que producen una gran insatisfacción en el Cliente cuando faltan.

La ciberseguridad, como disciplina, ofrece dos respuestas alternativas a esta problemática de negocio:

1. La Gestión de la Identidad Digital

Agrupar las tecnologías posibilitan acreditar al usuario durante todo el *customer journey*. Esta identificación es crítica para poder proveer servicios financieros de valor añadido y banca contextual asegurando una UX moderna (conveniente, confiable y online) y garantizando un pleno cumplimiento regulatorio y gestión del riesgo asociado al negocio de que se trate.

Los tres “momentos de la verdad” que el sistema debe gestionar presentan distintas implicaciones tecnológicas, regulatorias y de negocio:

- Alta online y desatendida de un Cliente (*digital onboarding*): Es el proceso más crítico sobre el que se puede (y debe) empezar a construir una verdadera experiencia digital *end-to-end*. Una vez más, el Smartphone resulta ser una pieza central junto con otras de verificación documental física y electrónica, cifrado con certificado, biometría, y gestión dinámica de *scorings* de riesgo adaptativos
- Autenticación multifactor de operaciones (transaccional): Principalmente asociadas a pagos, representan el mayor volumen de operaciones. La combinación de distintos mecanismos biométricos, certificados, ID del dispositivo y su perfilado adaptativo en términos de

seguridad y de negocio, se convierten en elementos clave de una UX segura y sin fricción, además de *compliant* con SecuRe Pay.

- Contratación contextualizada (*up y cross selling* digital): Ofrece recorrido a la explosión de servicios financieros de banca digital que empiezan a conformar el nuevo ecosistema. La capacidad de identificar, gestionar su acreditación en el mundo digital, y de perfilar su comportamiento en términos de seguridad y de negocio constituye el corazón de la provisión contextual de servicios financieros... y no financieros

Así, la provisión de servicios de Identidad Digital, ya sea por las propias entidades o por terceros de confianza, se sitúa como pieza clave para la construcción y captación de valor sostenible en el nuevo ecosistema de banca contextual.

2. El Control de Fraude como Servicio

Sin embargo, este ecosistema en el que surgen nuevos servicios (financieros o no financieros) con la agilidad con que se publican las Apps se traduce en una situación de “riesgo colegiado” que no está claro que todos los implicados estén en condiciones de asumir.

De una parte, las entidades financieras, sometidas a una regulación a la altura de su papel de estabilizador sistémico, han visto crecer sus sistemas de control de fraude, sus políticas de seguridad y riesgo tecnológico y

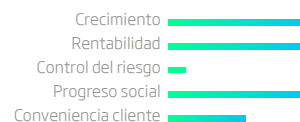
operativo. Sin embargo, el móvil del usuario no es parte de esos sistemas, las Apps que se desarrollan están introduciendo infinitas oportunidades de negocio, pero también nuevos paradigmas de ciberriesgo (evolución y sofisticación del *phishing*, por ejemplo), y los agentes entre los que se debería colegiar ese riesgo no contribuyen de forma ordenada a la seguridad de este “nuevo sistema”.

Cada vez son, por tanto, más necesarias y relevantes las capacidades de recoger información para control de fraude, agregarla, construir inteligencia analítica, y disponibilizarla como servicio a consumir por los implicados de este ecosistema. Al igual que un fichero de titularidades financieras, o de listas de fraude bancario que manejan las entidades desde hace años, se hace necesario poder controlar el fraude aprovechando el potencial de información disponible desde los distintos ámbitos:

- El dispositivo desde el que se haya detectado.
- La naturaleza de la operación de negocio afectada.
- La naturaleza del fraude (de identidad, documental, de medios de pago, etc.).
- El canal (en oficina, web, móvil, *call centre*, etc.).
- Incluso el sector, pues las fronteras entre *retail*, Fintech y banca, por ejemplo, se desdibujan progresivamente.

Y en este escenario, de nuevo, las entidades financieras se pueden apoyar en tecnologías de ciberseguridad para construir una posición competitiva y hacerla sostenible, intermediando el nuevo ecosistema Fintech en términos de fraude.





La creación de una nueva relación (digital) con el Cliente que le apoye para progresar en sus objetivos

“Nuestro objetivo es facilitar la relación del Cliente con el Banco: donde quiera, como quiera y cuando quiera”

Ana P. Botín, Presidente del Banco Santander, Junta General de Accionistas del Banco Santander 2015.

“Our purpose is to make the financial lives of our clients better and help them be successful”

Bank of America.



La banca tradicional tiene un serio problema en la fase de *delivery* de sus productos *retail*. Por lo general esta entrega se produce con una fricción que el Cliente tolera cada vez menos y ello echa por tierra gran parte de buen trabajo realizado por el banco en las fases anteriores de la cadena de valor.

Este punto débil está siendo aprovechado desde hace años por empresas Fintech y GAFAs que entran fácilmente en productos cuanto mayor es la fricción y la capacidad de eliminarla con tecnología.

No es ninguna exageración decir que la Experiencia de Usuario (UX) es el santo grial de la banca *retail*. Las palancas para conseguir la excelencia son dos:

1. **Conveniencia:** Ayudar al Cliente a acceder, de la forma más conveniente (sin fricción en la contratación: ágilmente, en el momento adecuado, en el lugar adecuado, desde donde quiera) a productos que él considera que le van a ayudar a progresar en sus objetivos personales.
2. **Precio:** Ayudar al Cliente a conseguirlos al mejor precio.

Precio y Conveniencia son los dos drivers del comportamiento disruptivo del Cliente.

La **Banca Contextual** es la mejor manera de crear un nuevo modelo de relación digital con el Cliente basado en los conceptos de Precio y Conveniencia. Además permite construir una conexión emocional con el Cliente cuando este percibe que “su banco” está ahí en los momentos clave para ayudarle a conseguir sus objetivos personales.

¿Qué son los productos de Banca Contextual?

Son aquellos que permiten iniciar la relación con el Cliente en las primeras fases del *customer journey*, proporcionándole asesoramiento para conseguir el mejor precio y financiación instantánea.

El Cliente, que percibe a su banco como un aliado que le asesora y le facilita el acceso a la utilidad bancaria en el lugar adecuado y en el momento oportuno lo recompensa con su lealtad (*engagement*).

Banca Contextual no es mayor funcionalidad sino: i) lugar adecuado; ii) momento adecuado y iii) producto simple, ejecución simple, limitada

a ser accionable en 3-5 *clicks*. Si son más *clicks*, está mal pensada y no va a funcionar.

Desde el lado del banco, estos productos son también beneficiosos. Dentro de la larga lista de retos a los que se enfrenta la banca destacan tres especialmente importantes:

1. **Captación del Cliente:** Ayudan a seducir al Cliente, como lo hacen los GAFAs, proporcionándole la sensación de que su banco le está apoyando justo en el momento de realizar una compra crítica para él.
2. **Fomento de la Lealtad del Cliente:** Asesoran al Cliente a conseguir sus objetivos personales y con el mejor precio por lo que refuerzan su lealtad, en unos donde la norma es trabajar con varios bancos.
3. **Protección frente a la Erosión de Márgenes:** Acompañar al Cliente durante todo el proceso de compra reduce la posibilidad de competir con otros financiadores y ganar Clientes a costa de erosionar márgenes.

“La simplicidad es la máxima sofisticación” Leonardo da Vinci.

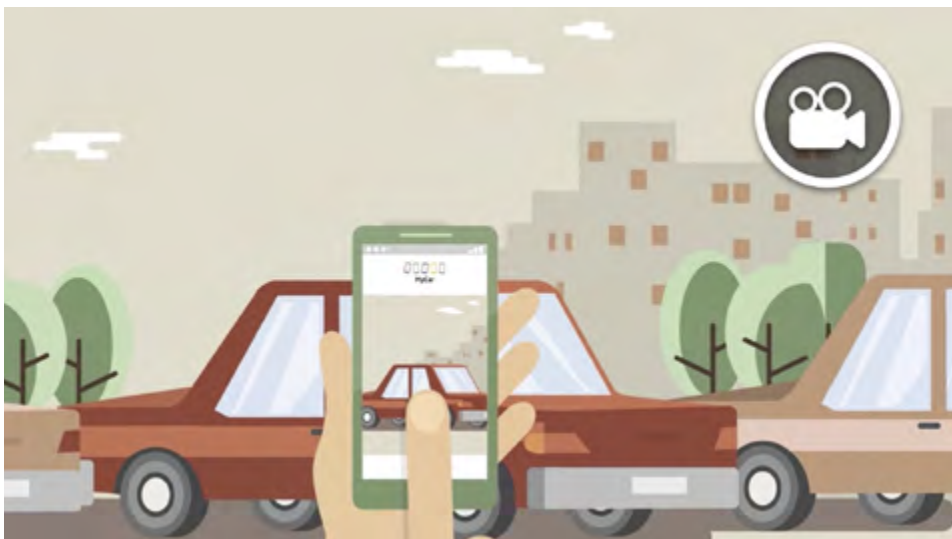
Ejemplo de Banca Contextual en la Adquisición de un Vehículo

Después de 10 años utilizando su coche²⁸, un Cliente de MyBank se enfrenta a la compra de un nuevo vehículo. Las principales dudas que le aturden son:

1. ¿Cómo encuentro un coche que se ajuste a mis necesidades y presupuesto?
2. ¿Cómo me aseguro de encontrar el mejor precio, más allá de las tarifas oficiales?
3. ¿Voy a poder disponer de financiación para adquirirlo? Ufff, otra vez a pelear con el banco...

En línea con ese papel ampliado en la Sociedad que el Banco 3.0 debe jugar, MyBank ha puesto, dentro de su banca móvil, una herramienta para ayudar a su Cliente a comprar el coche, acompañándole y asesorándole a lo largo de todo el proceso end-to-end. Esta herramienta permite:

- Ayudarle a encontrar aquellos coches que más le atraen o que le han recomendado sus peers, facilitándole la información sobre ellos incluso con cotizaciones del seguro de auto (posibilidad de *cross-selling* para el banco).
 - Conocer de forma instantánea si dispondrá de financiación para la compra, así como configurar la misma en importe y plazo. Solicitar el abono en cuenta.
 - Recibir condiciones ventajosas por la existencia de precios negociados por el banco para sus Clientes.
 - Acudir al concesionario con toda la tramitación realizada online.
- ...y aún en el caso de que por alguna razón el Cliente no complete el proceso, el banco ya dispondrá de información valiosa que tiene la necesidad de capitalizar.



Si la banca no es capaz de generar productos de banca contextual lo harán los GAFAs y utilizarán los productos de está como si fuera una *utility*, haciéndole perder gran parte de su valor.

La Banca, el *Minority Report* del Consumo de Productos Financieros

La banca es una industria retail de productos financieros; igual que Zara vende bolsos o faldas los bancos venden préstamos o pagos. La importante diferencia es que si bien los productos de Zara son el objetivo final del Cliente, pues son los que le producen satisfacción, los financieros son un medio para conseguir los primeros. El Cliente, muy gustosamente los evitaría si pudiera, pues percibe que su consumo le genera fricción y un coste excesivo.

Minority Report es una película de ciencia ficción dirigida por Steven Spielberg (2002). En 2054 el capitán John Anderton (Tom Cruise) es jefe de la fuerza especial de policía de PreCrimen en Washington. En ella se utilizan visiones del futuro que permiten prever asesinatos, incluyendo la hora y el responsable del acto. La ciudad de Washington ha permanecido 6 años libre de crímenes gracias a este sistema.

Desde hace años **Amazon** es el *Minority Report* del *retail online*. Su conocimiento del Cliente le permite anticiparse y sugerir compras útiles que ni siquiera el

consumidor había previsto. Esto es ser verdaderamente digital. Por contraposición un banco tradicional ofrece la financiación de un auto o una casa cuando el Cliente ya ha realizado todo el proceso de búsqueda. Llegado ese punto el Cliente pone a competir a varias entidades financieras y así erosiona sin pretenderlo la rentabilidad de los bancos.

La banca debe convertirse en el *Minority Report* de los productos financieros. Para ello dispone de buenos recursos:

- Unos datos muy valiosos y otros que puede cultivar otros estando cerca de los

procesos de compra de sus Clientes. Sólo se le permitirá esta intromisión si el Cliente percibe que el banco le ayuda a encontrar mejores precios, a informarle sobre posibilidades de financiación y sobre si su economía se lo puede permitir mediante la utilización de herramientas de PFM)²⁸.

- Sistemas tecnológicos muy potentes y capacidad de inversión en IT para evolucionarlos hacia capacidades críticas como el *real time*. El gasto derivado puede hacer perder alguna décima de RoE pero ello no debe ser un *stopper*, estamos antes cuestiones de *make or die*.

²⁸ La antigüedad media de la flota de coches en Europa es de 8,5 años y en Estados Unidos de 11 años



La importancia de ayudar a la gestión y al crecimiento de la PYME

Cualquier gestor de una PYME, igual que el Cliente particular, llevan en su bolsillo una supercomputadora y está predispuestos a gestionar su empresa con herramientas de movilidad.

Las PYMEs son el principal motor del crecimiento económico en Europa y Estados Unidos. Tanto en Europa como en Estados Unidos generan 2 de cada 3 empleos y representan el 60% - 50% del PIB, respectivamente²⁹. La nueva regulación de Basilea incentiva la concesión de préstamos a la PYME como medida de estímulo económico rebajando el cálculo en las necesidades de capital exigido.

La PYME es un segmento que hasta ahora ha sido muy rentable para la banca. En Europa representa el 12% del total de ingresos de la banca y el 10% de sus Clientes. Sin embargo, durante la crisis el modelo de relación de la banca con la PYME ha demostrado una cierta insostenibilidad por distintas razones:

- La operativa con la banca se realiza, todavía en 2015, un 40% a través de sucursal. El banco tiene que impulsar la transformación digital de su operativa y la de la PYME para que este porcentaje se pueda reducir hasta el 15% en 2020, meta a la que aspiran las partes según diferentes encuestas.
- Las provisiones de crédito se han disparado durante la crisis, lo que sugiere unos sistemas de scoring aún no suficientemente evolucionados acorde a las nuevas tecnologías disruptivas (*big data*).
- Según diferentes encuestas, los niveles de satisfacción son en general bajos, por una mala calidad en el servicio asociada a intermediarios de bajo valor (personal poco formado y asesoramiento sesgado por intereses comerciales).
- La crisis ha favorecido la ampliación de las fronteras geográficas de la PYME pero el procesamiento de transacciones de pago internacional es lento y costoso. Nuevas tecnologías como Blockchain, que permite la confirmación de transacciones internacionales en 10 minutos a un coste de 0,05 euros, pueden ser el impulso definitivo.
- El Management de la PYME que se enfrente a una problemática cada vez más compleja han aumentado sus expectativas, derivado



tanto del proceso de transformación digital de la economía en general como de sus propias experiencias como consumidores particulares.

Para asegurar su supervivencia la banca necesita ampliar su rol en la sociedad. Una de esas vías es la de ayudar más intensamente al progreso de las PYMEs, lo que se consigue apoyándoles en la resolución de sus problemas del día a día mediante la transformación digital. Entre otros problemas destacan dos:

1. La captación y retención de Clientes.

La banca cuenta con datos muy valiosos de potenciales Clientes de las PYME, que se pueden monetizar en beneficio propio, de la PYME y del Cliente final. La evolución del modelo de negocio de la banca pasa por la agregación de datos y la extracción del valor de ellos. Las fronteras entre sectores se están disipando lo que permite la creación de nuevos productos como cupones personalizados, ofertas basadas en geolocalización, etc. a cambio de comisiones de los *retailers*.

En particular hoy la tecnología permite aplicar inteligencia sobre el transaccional de tarjetas de un banco para extraer en detalle el patrón de consumo de los Clientes particulares, información extremadamente útil para los Clientes PYME (principalmente Comercios) y sin

que ello genere un conflicto con el particular. Los Comercios pueden lanzar campañas de descuentos a Clientes identificados científicamente (vs. el antiguo marketing *broadcast*) que vivan o trabajen en el área de influencia del Comercio y cuyo perfil de gasto se corresponda con el producto / servicio.

El Comercio puede programar sus campañas (fechas, franjas horarias, % descuento) online mientras que el particular recibe en su móvil (previa autorización) – con la intermediación del banco – unas promociones que le resultan convenientes y baratas sin que ello implique un servicio de menor calidad (los destinatarios finales son opacos para el Comercio).

Se trata de un esquema beneficioso para todos: El banco incentiva el pago con su tarjeta y recibe una comisión del Comercio por la gestión de la campaña comercial; El Comercio impulsa sus ventas; El Cliente consigue unos ahorros en forma de *cashback* a final de mes por los descuentos acumulados.

Nuevamente la tecnología (en particular la de tratamiento de datos) es el ingrediente mágico que permite al banco diferenciarse frente a la competencia.

²⁹ Fuente: European Comission y Agencia Federal de los Estados Unidos para el Desarrollo de la Pequeña Empresa.

2. La profesionalización de la gestión.

La imposibilidad de asumir económica y tecnológicamente unas herramientas que mejoren la gestión, tanto en la operativa administrativa (emisión de facturas, liquidaciones de gastos, etc.) como de la financiera (*cash management*).

Aunque tradicionalmente estos sistemas avanzados sólo era accesibles a la gran empresa, con el apoyo de su banco, que tiene la masa crítica suficiente la PYME puede disponer de ellos. Una vez más es la tecnología la que permite que PYME / autónomo optimice la gestión de su negocio a través de su móvil o tablet:

- Con una fotografía a las facturas y tickets de caja olvida el papel y las tareas administrativas asociadas a su manejo. La tecnología OCR captura automáticamente los datos (NIF, importe, fecha, impuestos, etc.) al mismo tiempo que almacena la imagen con plena validez frente a la Agencia Tributaria (puede destruir el papel).
- Puede ver en cualquier momento desde su móvil de manera sencilla cómo marchan los ingresos y gastos de su negocio, sobre todo los cobros y pagos pendientes.
- Emite facturas electrónicas en movilidad quedando toda la información registrada y accesible en la nube. Además, esto permite sumarse a partir de 2017 al sistema de Suministro Inmediato de Información (SII) que le permite evitar presentar las liquidaciones del IVA y operaciones con terceros al disponer la Agencia Tributaria de tales datos automáticamente.
- Recupera el IVA soportado de los tickets de caja al convertirlos en facturas electrónicas (estimado en ~200 € / año por PYME / autónomo). El banco incentiva el uso de su tarjeta para estos pagos.

Ayudar en la transformación digital de la PYME permite incrementar la lealtad del Cliente, impulsar el traslado de la operativa a canales



digitales y por tanto acelerar la redefinición y redimensionamiento de la red de oficinas, ahorros que invertidos en tecnología siempre tendrán un mejor *Return on Investment (ROI)*.

Algunas consideraciones adicionales:

- La diferenciación del producto de banca mediante servicios de valor para la PYME es clave, pues se trata de un segmento que siempre trabaja con varios bancos. El margen de intermediación debe perder protagonismo frente a otras líneas de ingresos.
- La PYME no es reacia a pagar comisiones por servicios, si percibe el valor de los mismos.
- Los productos complejos que necesitan "ser vendidos" por el gestor, es mejor descatalogarlos. Si el valor no está claro, no va a funcionar.

• Es necesario rebajar la fricción en la interacción con el Cliente. En este sentido tiene más impacto en el *customer lifetime value* arreglar ciertos problemas de UX antes de deleitar al Cliente con funcionalidades avanzadas.

• Se está produciendo un renacimiento industrial en mercados tradicionalmente maduros que justifican la inversión en este segmento y el desarrollo de habilidades nuevas y diferenciales como la financiación de la operativa de Comercio Exterior.



El compromiso con la educación y la supervisión financiera del Cliente futuro

“The financial preparedness of our nation’s youth is essential to their well-being and of vital importance to our economic future. In light of the problems that have arisen in the subprime mortgage market, we are reminded of how critically important it is for individuals to become financially literate at an early age so that they are better prepared to make decisions and navigate an increasingly complex financial marketplace.” Ben Bernanke, Presidente de la Reserva Federal de los Estados Unidos (2006 – 2014).

La crisis financiera ha dejado al descubierto debilidades también en el lado del Cliente. La más preocupante es la carencia de unos conocimientos financieros básicos, imprescindibles para crear ahorradores consistentes, deudores responsables, mejores gestores del riesgo personal y consumidores racionales capaces de defenderse de la presión social del sobreconsumo.

Los sistemas educativos más tradicionales se basan en el almacenamiento masivo de conocimientos por sus estudiantes que si bien son útiles para resolver los problemas contemporáneos no lo serán tanto para enfrentarse a los que existan en 20 años. Para entonces las profesiones en las que mayoría de la población activa estará ocupada aún no se han inventado.

Por el contrario la educación financiera no tiene fecha de caducidad e incuestionablemente es una herramienta que facilita el progreso del individuo y de la sociedad. Sorprendentemente no suele formar parte del sistema educativo básico, salvo en países como Reino Unido que representa un ejemplo a seguir:

- Por los países más desarrollados pues tienen la capacidad de invertir para mejorar su sistema educativo.
- Por los países emergentes porque cuentan con pirámides de población anchas en los grupos de niños y jóvenes que son las base para el desarrollo económico futuro.

Cultivar al Cliente del futuro educándolo con conceptos Ahorro vs. Inversión, Presupuestación, Buenas Prácticas de

Consumo, El Papel de la Banca, etc. es también una forma de innovar en la captación y fidelización de los Clientes futuros (niños) y actuales (padres).

Pero si la educación de niños y jóvenes es importante, la supervisión y el control de los mismos no lo es menos ya que la evolución tecnológica está produciendo que este grupo de edad comience a tomar decisiones de gasto a una edad 10-12 años más temprana que la generación anterior.

La tecnología de medios de pago facilita una ayuda fundamental para enfrentarse a este reto social. Existen productos específicamente diseñados para facilitar la relación financiera entre padres e hijos y la supervisión *real time* sin perjudicar una amplia funcionalidad para el consumo presencial y el online.



Ejemplo de la utilización de los medios de pago para la supervisión financiera

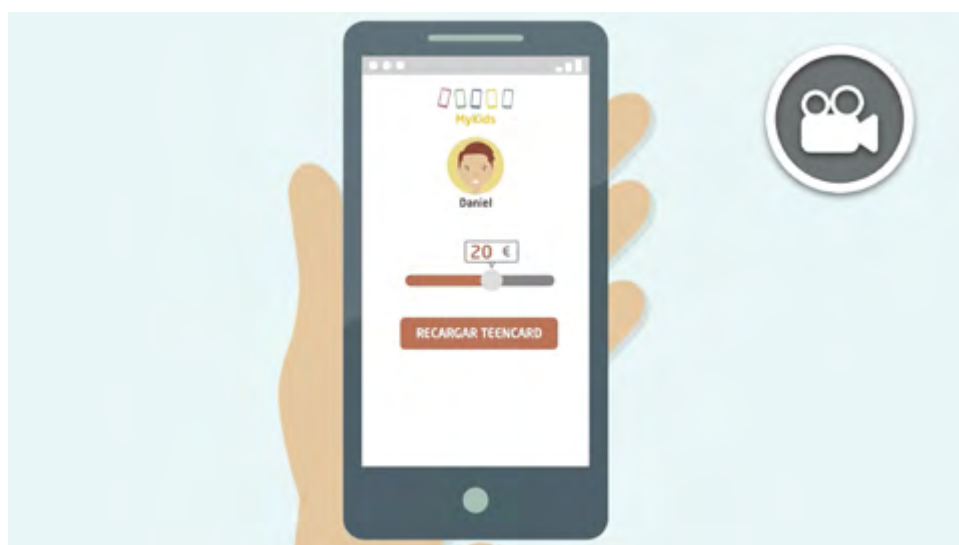
Una joven de 13 años comienza a hacer cierta vida social disponiendo de una asignación semanal. En lugar de recibirla en metálico MyBank le proporciona a sus Clientes una tarjeta prepago ("TeenCard") con la que la joven puede realizar gastos en una extensa red de comercios adheridos al sistema Visa.

TeenCard ayuda a la joven, que está dando sus primeros pasos en la gestión de sus finanzas personales:

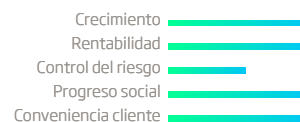
- Permite visualizar el desglose de los gastos realizados.
- Permite establecer objetivos de ahorro, siendo monitorizados por el sistema.
- Al cabo de unos meses la tarjeta es capaz de analizar su patrón de comportamiento y predecir el saldo disponible al final de los próximos seis meses.
- La herramienta permite también tomar unas lecciones multimedia que le enseñen las buenas prácticas financieras y mejoren su entendimiento de las finanzas.

- Permite a los padres establecer tareas motivacionales para la joven.
- TeenCard también permite realizar pagos entre los propios usuarios de la tarjeta.

En todo momento los padres son informados con mensajes *push* de los gastos que la joven realiza, pueden chatear con ella sin salir de la aplicación y administrar situaciones complicadas como el extravío de la tarjeta (bloqueándola) o el incremento del crédito.



La tecnología disponible hoy en día (redes sociales, gamificación, etc.) y otras que se irán generalizando, cada vez más accesibles económicamente para el gran público ofrecen posibilidades ilimitadas para innovar creando valor para el Cliente, la Sociedad y los Empleados.



La diferenciación mediante sistemas avanzados de gestión de riesgos con datos enriquecidos

La evaluación y el control del riesgo es quizás el proceso más característico y diferencial dentro de la cadena de valor del sector bancario pues mediante él se produce la asignación eficiente de los recursos financieros. Además, resulta evidente que una buena gestión de riesgos apunala la sostenibilidad del sistema, pues proporciona el necesario equilibrio entre crecimiento del crédito y solvencia financiera.

Los bancos tienen la responsabilidad y la necesidad de conseguir la excelencia en este terreno. La responsabilidad para evitar los errores del pasado reciente que condujeron al sistema a una crisis financiera mundial sin precedentes. La necesidad porque como se ha visto la banca se enfrenta hoy día a una profunda transformación que le obliga a una mayor eficiencia y diferenciación que le otorgue ventaja frente a los nuevos entrantes, mucho menos experimentados en la gestión integral del riesgo (admisión, seguimiento y, eventualmente, recuperación).

Alcanzar dicha excelencia exige un replanteamiento del proceso tradicional, el cual ha demostrado sus limitaciones en agilidad o en capacidad de uso de variables verdaderamente predictivas del comportamiento de un prestatario. Como ahora veremos estos temas no son banales para la nueva Banca 3.0.

La Tecnología, el “ingrediente mágico”

El abaratamiento tecnológico, el incremento de la potencia de computación y la creciente capacidad de recolección de datos permite valorar los riesgos en la fase de Admisión de manera avanzada:

- Mucho más **veloz**, pues elimina en gran medida la intervención humana. La velocidad marca la diferencia al menos en los siguientes casos:

i. Permite acceder a oportunidades de financiación a prestatarios solventes que en ocasiones gana la competencia por agilidad. Fundamental combinarlo con el monitoreo de la actividad de los Clientes (redes sociales, etc.), reducción del papeleo (*paperless*

processing), capacidad de firma digital y evaluación de colaterales basada en sistemas de valoración automática de inmuebles.

ii. Permite construir una nueva relación con los Millennials que son sensibles a la rapidez y la eliminación de la fricción en la fase de Admisión. Además su estilo de vida permite recolectar más datos sobre ellos que permite caracterizar mejor su riesgo.

iii. Permite construir un modelo de relación digital con el Cliente basado en productos de banca contextual, como los que se han explicado en este informe.

- Mucho más **precisa** mediante el enriquecimiento de las variables habitualmente utilizadas para la sanción de riesgos, normalmente contables, desactualizadas y no auditadas. Se utilizan datos sectoriales, sociodemográficos, cash flow, proyecciones y valoraciones automáticas en tiempo real de las garantías aportadas.

La precisión marca la diferencia al menos en los siguientes casos:

i. Permite disponer, para todo tipo de Clientes, de técnicas avanzadas de *pricing* lo que redundará en precios más competitivos.

ii. Permite incorporar al sistema bancario a nuevos colectivos, lo que resulta clave para la banca actual que opera en mercados muy maduros:

- Captación temprana de colectivos que, cumpliendo todas las condiciones para incorporarse al sistema bancario (nómina, solvencia, etc.) tienen poco historial transaccional.
- Colectivos que no disponen de condiciones estándares para incorporarse al sistema bancario (en países como España hay entre 2-3 millones de trabajadores en la economía sumergida) pero que pueden ser Clientes muy rentables.



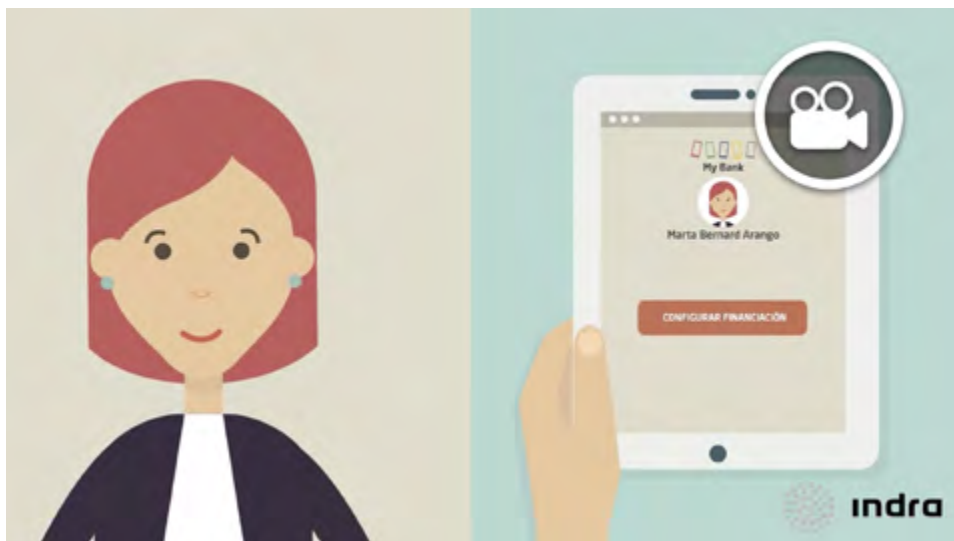
Manejar con habilidad la velocidad y la precisión en la gestión de riesgos otorgan una diferenciación competitiva frente a los nuevos entrantes y también con otros bancos.

De la misma forma, en la fase de Seguimiento y Control del riesgo, las técnicas de computación matemática permiten anticipar (con un número suficiente de observaciones) posibles situaciones de insolvencia (early warning) o, por el contrario, indicios adelantados de mejora de la solvencia de un Cliente. Del mismo modo se puede realizar una monitorización continua y adelantada de la solvencia del Activo de una entidad mediante los Sistemas Automáticos de Valoración (*Automated Valuation Models – AVM*).

Estos sistemas AVM, ya muy extendidos en Estados Unidos o Reino Unido, están empezando a implantarse en muchas entidades de otras geografías, incluidas las europeas en detrimento de otros modelos estadísticos como los basados en índices, que no valoran individualmente cada activo, se basan en tasaciones históricas irreales y utilizan índices de actualización de precios genéricos y poco precisos.

Los sistemas AVM permiten trazar perfectamente cada uno de los testigos utilizados en la valoración, valorar de forma automática e individualizada (activo por activo) y en tiempo real los colaterales inmobiliarios y activos adjudicados de las carteras masivas de los Bancos.

Los sistemas de *scoring* Fintech parecen menos exigentes que los de la banca tradicional en lo que se refiere a la financiación de la PYME (aprobaciones del 60% vs 30%).



Las dudas son:

1. Si son capaces de discriminar más precisamente o si simplemente son más laxos y sin haber sido probados en un ciclo económico completo.
2. Además como en su mayoría las Fintech son meros intermediarios (no toman riesgo, sólo lo colocan) podría estar produciéndose una nueva diseminación de activos de baja calidad sin control regulatorio.

Pasos para lograr la Excelencia en Riesgos

1. Estandarización y sistematización en la generación de modelos y variables
2. Agregación de datos de forma que sea posible una explotación integrada de los mismos

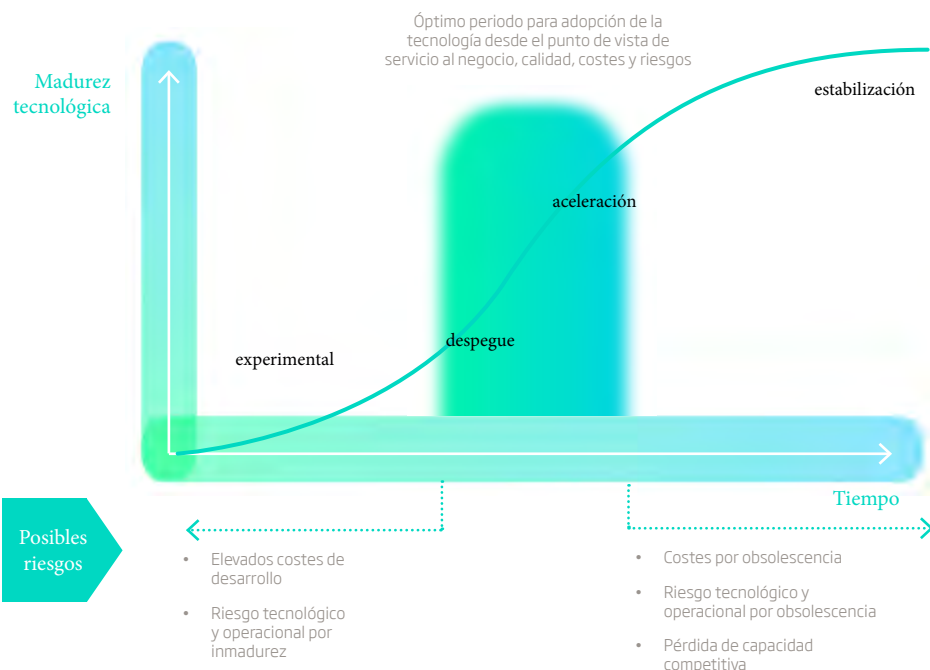
3. Aportación de mayor inteligencia y agilidad mediante el enriquecimiento de los sistemas tradicionales de *scoring* y tratamiento automático avanzado de los colaterales
4. Avance en control del fraude utilizando técnicas avanzadas de reconocimiento y cruce de información
5. Adaptación de modelos y *reporting* a las crecientes exigencias regulatorias
6. Implantación de planes y sistemas para la mejora de las recuperaciones

Un mejor control de riesgos es también una forma de crear valor. Permite crecer sin incremento del riesgo agregado y rebajar el Coste de Capital.

7 EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA ESPERADA EN LA BANCA A CORTO, MEDIO Y LARGO PLAZO


El primer problema que debe resolver el área de tecnología de un banco es el de dar soporte adecuado a los procesos de negocio con la estructura más eficiente. El segundo es el de acertar con el momento adecuado en el que se deben adoptar los avances tecnológicos. Ambas tareas no resultan obvias a la luz de la panoplia de tecnologías emergentes disponibles en la actualidad, cada una en un estadio de madurez diferente.

Adoptar una tecnología demasiado pronto o demasiado tarde conlleva consecuencias muy importante en coste. Por ello un buen trabajo de asesoramiento no puede limitarse a identificar las tendencias tecnológicas que asintóticamente se acabarán generalizando sino que debe ayudar al equipo gestor del banco opinando sobre el momento en el que se convertirán en *go mainstream*, momento que en gran medida decide el Cliente.



La evolución que se espera a corto, medio y largo plazo es la siguiente:

		0-3 AÑOS	4-7 AÑOS	8-10 AÑOS
Canales	Móvil / Tablet / Wearable	Aumenta la funcionalidad bancaria accesible desde el móvil. Pocos productos exigen pasar ya por oficina. Posibilidad de alta de nuevo cliente desde el móvil (<i>digital onboarding</i>). Convergencia móvil – <i>social banking</i> .	Impulso definitivo de la banca contextual, ayudada por los medios de pago en tiempo real. Los pagos se trasladan definitivamente al móvil / <i>wearable</i> .	Desaparece la diferenciación entre banca móvil / PC online pues el PC ha entrado en desuso sustituido por dispositivos móviles híbridos. La banca contextual y los pagos real time son la norma y se construyen multitud de servicios de valor añadido a partir de los datos de usuarios y sobre las infraestructuras de pago <i>real time</i> .
	PC online	El número de accesos a la banca PC online y por móvil se equipara. Se rediseñan las web para hacer una propuesta más simple y transparente.	La banca PC online adquiere el papel que antes tenía la oficina, para una banca de productos más complejos (planificación a largo plazo, etc.). Integración con los canales de atención por telepresencia.	
	Oficina	Su peso se reduce. Un exceso de oficinas / ATMs es visto como un coste y un riesgo innecesario a gestionar. Surgen distintos modelos de oficinas para aprovechar la presencia física.	La progresiva desaparición de efectivo afecta al número de ATMs. Las oficinas se convierten en un producto de lujo y se cobra comisión por operar desde ellas.	La oficina pasa a ser algo residual adaptada a grupos de clientes / productos muy específicos. Algunos bancos renuncian a tener oficinas con operativa bancaria.
	Remoto	Se traslada al móvil de distintas formas (llamadas, email y gran crecimiento de mensajería instantánea). La realidad virtual empieza a usarse como canal para algunos productos de mayor valor añadido.	Definitivamente la voz da paso a la imagen. Impulso del asesoramiento personalizado a través de distintos dispositivos (móvil, realidad virtual, TV, Smart TV, etc.).	Gana relevancia como para la venta de productos de valor añadido y para la construcción de relaciones más humanas con el Cliente.

		0-3 AÑOS	4-7 AÑOS	8-10 AÑOS
Productos y Servicios	Pagos	<p>Entra en vigor la PSD2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura del mercado de pagos a multitud de partícipes internacionales. • El negocio de tarjetas se resiente, aparecen sustitutivos más baratos. • Los Agregadores de información deterioran la relación banco – Cliente. 	<p>Entra en funcionamiento un sistema de pagos <i>real-time</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran impulso a los <i>wallets</i>, que se desvinculan de las tarjetas. • Aparición de numerosos servicios de valor añadido que aprovechan la funcionalidad online. <p>El uso del efectivo se desploma definitivamente (<20%).</p>	<p>Los distintos medios de pago van convergiendo hacia el sistema <i>real-time</i>, sobre el que se construyen multitud de servicios.</p> <p>Las experiencias de pago se hacen menos invasivas, desaparece el acto físico de “pasar por caja”.</p>
	Consumer Finance	Entrada de múltiples competidores que ofrecen una UX diferente. Los márgenes se estrechan considerablemente (reducción del beneficio 30%).	Adquisición de compañías Fintech y convergencia hacia los procesos de financiación contextual. Apoyo en alianzas que enriquezcan las información para ganar clientes.	Convergencia de modelos. Indistinguible lo que es un financiador Fintech o uno proveniente de la antigua banca de crédito al consumo.
	PYME	La operativa en sucursal disminuye hasta el 30%. Los bancos lanzan servicios relacionados de valor añadido: ayuda a la gestión de caja, marketing, etc.	La PYME externaliza gran parte de sus funciones en sistemas provistos por el banco (marketing, facturación, etc.). El análisis de riesgos pasa a basarse en <i>cash flow</i> , <i>analytics</i> y la agilidad se convierte en un elemento diferencial.	La operativa en sucursal se estabiliza en el 15%. Algunos bancos proveen servicios de outsourcing de tesorería y ciberseguridad para PYMEs.
	Banca Privada	Baja el ticket mínimo para acceder a este segmento que exige una industrialización aún no madura. La mayor preparación del Cliente exige una profesionalización en el <i>front-office</i> .	Los gestores empiezan a realizar su trabajo apoyándose en herramientas de computación cognitiva y algoritmos compleja.	La Inteligencia Artificial diseña las carteras y toma automáticamente las decisiones de inversión. La profesión evoluciona hacia la construcción de relaciones.
	Hipotecas	Entrada de compañías Fintech que agilizan el proceso. Algunos países empiezan a prescindir de las tasaciones presenciales, sustituyéndolas por <i>Automated Valuation Models (AVM)</i> .	Se digitaliza todo el proceso pre-firma consiguiendo un <i>time to market</i> de días, en lugar de semanas. Los AVM cobran gran protagonismo en la fase de originación.	Empiezan a digitalizarse el proceso post-firma mediante incorporación de herramientas digitales de verificación de identidad y de registro de transacciones mediante consenso (¿Blockchain?).
Riesgos	Análisis	Empieza la experimentación con datos enriquecidos como complemento de los sistemas más tradicionales. Se mejora la precisión pero no la agilidad en el análisis de riesgos. AVM ganan peso para compliance y REOs.	Surgen problemas con alguna gran plataforma de <i>crowdfunding</i> que demuestra laxitud en la Admisión. La metodología de cada banco es una herramienta competitiva frente a entidades bancarias y no bancarias.	Empresas especializadas en riesgos mediante <i>analytics</i> se consolidan como <i>outsourcing</i> para aquellos bancos que no han desarrollado metodología propia o para los universales en zonas de expansión novedosas para ellos.
Captación		Continúa la etapa de gran liquidez, aunque con tipos de interés al alza respecto a los años precedentes.	Se extienden las herramientas (App) para dar valor añadido al ahorro	
Seguridad		 <p>Se impone la autenticación fuerte (doble factor), coexistiendo multitud de sistemas. Va imponiéndose la biometría. Bancos más innovadores empiezan a convertirse en gestores de la identidad digital de sus Clientes.</p>	<p>La biometría múltiple se convierte en el sistema estándar de autenticación.</p> <p>La Ciberseguridad se transforma desde un centro de costes a una Business Unit que genera negocio.</p>	<p>La Seguridad se convierte en core business de la banca y un negocio muy rentable que atrae a otras grandes compañías.</p> <p>La Seguridad preventiva es la norma. Factor higiénico.</p>

Cómo la banca tradicional debe afrontar la innovación para acelerar su transformación

“None of my inventions came by accident. I see a worthwhile need to be met and I make trial after trial until it comes. What it boils down to is 1% inspiration and 99% perspiration”. Thomas A. Edison.

Innovar exige un equipo directivo con una visión a largo plazo, lo que choca con las exigencias de rentabilidad cortoplacista del Accionista, la presentación de resultados trimestrales, los KPI (tipo RoE), etc. Por otro lado, según algunas voces, en banca “ya está todo inventado” y los resultados últimamente se están recuperando...¿o no?

1. Desde el punto de vista de los Ingresos:

Ni todos los productos están inventados ni (especialmente) todos los servicios bancarios están inventados, especialmente en un momento en el que el banco debe plantearse ampliar su rol en la sociedad, todavía está por definir. Es imprescindible buscar la diferenciación en un mercado que abandona el oligopolio:

- **Productos:** La innovación debe centrar sus esfuerzos en nuevas formas de entrega (principalmente canales) y en mejoras en la experiencia de usuario (principalmente banca contextual).
- **Servicios:** La innovación debe centrar sus esfuerzos en proporcionar servicios de valor añadido, que son aquellos que permiten a los Clientes progresar (ayuda en la gestión de PYMEs, gestión de identidad, etc.).

2. Desde el punto de vista de los Costes:

La contención de costes en la banca postcrisis está relacionada la rebaja en las provisiones, la reducción de plantillas y del número de oficinas. Este camino no tiene mucho más recorrido en un banco analógico especialmente en países donde el ratio de eficiencia de la banca sistémica se encuentra alrededor del 45%.

Recursos de la Innovación. La Necesidad de un Equipo Dedicado

El profesor de la Harvard Business School Clayton Christensen en su libro **The Innovator's Dilemma** afirma: “when big companies fail, it's often not because they



do something wrong but because they do everything right”

Explica que las grandes corporaciones donde la marcha es buena optan por seguir haciendo las mismas cosas cada vez un poco mejor pues sus procesos internos favorecen la predictibilidad de los acontecimientos hasta que finalmente pierden la capacidad para realizar innovaciones rompedoras. Para cambiar la inercia propone: *“the only possible solution for a big corporation is to detach an entire team or even a company that will be responsible for working on “disruptive” innovations”*.

...y plantea que este equipo ponga su foco en las tecnologías más vanguardistas para desarrollar nuevos modelos de negocio y/o en la explotación de tecnologías más antiguas, pero de forma distinta.

Muchas grandes compañías reconocen esta dificultad y para gestionarla cuentan con centros especializados de innovación y

desarrollo de producto. Saben que la velocidad es el nuevo factor competitivo y por ello adoptan metodologías ágiles, con tolerancia al error e intolerancia a la inacción.

Este paso es necesario, salvo en el excepcional caso de que en la organización se priorice la innovación sobre cualquier otra cosa, como algo grabado a fuego en el ADN de toda la compañía. En la práctica esto ocurre en raras ocasiones y suele imponerse la visión cortoplacista típica de nuestro sistema.

El mayor o menor tamaño de un banco condiciona su metodología. Los bancos universales suelen tener potentes departamentos dedicados (Wells Fargo, Santander, BBVA, etc.). Los bancos de tamaño medio – pequeño disponen de menor recursos y encuentran más dificultades para disponer de equipos propios y la externalización del observatorio de tendencias y el desarrollo de pilotaje resulta ser más conveniente.

Conforme a varias fuentes los bancos europeos gastaron en 2014 unos 54.000 millones de euros en TI, pero sólo el 18% fue en ideas innovadoras. El resto se invirtió en mantener en funcionamiento los sistemas actuales.

El ROI de la innovación es que tu negocio existirá en 5 años.



¿Es posible transformar un banco tradicional en un banco 3.0?

Es posible, pero es un proyecto muy difícil, muy costoso y que no puede durar menos de una década. De hecho, todavía ningún banco tradicional lo ha logrado. Si acaso existe algún banco que podamos considerar como plenamente digital es porque ha nacido como tal.

Hay dos impedimentos principales para realizar la transformación:

1. Lastres Físicos: Son enormes e inabordables a corto plazo: tecnológicos (sistemas *legacy*), de recursos humanos (plantilla seleccionada para una banca tradicional), regulación, presión sindical, etc. Y la innovación es una carrera contrarreloj, cuanto más lenta avanza menos efectiva resulta.

2. Mindset de Gestión: Dice Michael Corbat (CEO de Citigroup) que "somos lo que medimos". Los KPI de la banca actual siguen siendo el ratio de capital, el RoE, el número de oficinas o de ATMs, etc. Es difícil encontrar algunos que hablen del *customer centricity* (últimamente se abre paso el NPS). Esto condiciona toda la gestión del banco y crea un inercia insuperable para "no cambiar".

Pero...¿es realmente necesario transformar un banco tradicional en banco 3.0? Desde

luego sería el proyecto más complejo y de mayor inversión jamás acometido por un banco, y con muchos riesgos en el camino. Además el negocio tradicional sigue siendo rentable y así va a seguir al menos durante los próximos 5 años aunque sólo sea porque Europa tiene 150 millones de habitantes mayores de 60 años que siguen trabajando con la banca de un modo tradicional.

Quizás la apuesta deba ser que una marca tenga, además de una versión "analógica / tradicional" otra "digital / 3.0" y con un modelo de pacífica convivencia. Habría que construirla desde cero, sin lastres, con una capacidad de gestión lo más independiente posible, con nuevos KPIs.

Un *millennial* elige su banco por precio y conveniencia y no por tener un ratio de capital CET1 10%, por tener 4.000 oficinas ó 5.000 ATMs. En 7-10 años el banco tradicional habrá ido desapareciendo por sí sólo y ambos modelos convergerán

con naturalidad en un banco digital 3.0, que siempre irá por delante en precio y conveniencia para el Cliente.

Hay varios precedentes de dos modelos de negocio, cada uno con una tecnología, una de ellas mucho más avanzada que la otra, que convivieron durante años y que acabaron por converger en una transición pacífica y natural. El par de cobre convivió con el ADSL y éste lo está haciendo con la fibra y son modelos de negocio distintos, la fibra permitía negocios (TV, etc.) que no cabían con el par de cobre.

Una historia muy similar puede repetirse en el sector financiero.



El diagnóstico de lo que está aconteciendo en el mundo de la banca ya está realizado desde hace dos años. Ahora es momento de empezar a implantar las soluciones para crear el nuevo modelo de relación digital con el Cliente a través de la innovación.



El sector no puede esperar sentado la ansiada subida de tipos de interés que mejoren su deteriorado RoE pues en el mejor de los casos subiría un 2-3% (pp). Se debe responder contundentemente a los actuales retos que asfixian su rentabilidad y amenazan su supervivencia.



La respuesta más adecuada, como es lógico en una economía capitalista, es la de la creación de valor, entendida en su acepción postcrisis donde se atiende y entiende a todos los stakeholders del negocio bancario.



Sólo la decidida apuesta por la innovación basada en las tecnologías disruptivas permite crear una nueva relación digital con el cliente, optimizar los costes, diferenciar los productos y atender a todos los stakeholders. es la única vía para poder alcanzar estos objetivos simultáneamente.



La gestión del negocio debe buscar el valor más allá de la mera optimización del ratio de eficiencia, que resulta insuficiente en un mercado mucho más abierto. La diferenciación de sus productos es clave para defender el negocio de los pagos cuyo impulso supranacional tiene unas bases sólidas.



Los esfuerzos deben centrarse además de en la defensa del negocio de pagos, en alcanzar la excelencia en la gestión de riesgos, en la gestión de la identidad digital, en la inteligencia de datos y en los servicios accesorios que son una extensión natural de la actividad bancaria.

“Innovation Distinguishes Between A Leader And A Follower”.

Steve Jobs

“Often, invention requires “a long-term willingness to be misunderstood!”.

Jeff Bezos, fundador y CEO de Amazon



Hola, yo soy Marta. Si quieres repasar la experiencia del primer día con mi nuevo banco digital, pincha [aquí](#) o descárgate el video mediante este código QR.



Contacto

Servicios Financieros

Borja Ochoa Gil
bochoag@indra.es

Álvaro de Salas Lasagabaster
adesalas@indra.es

Mario Robredo Núñez
mrobredo@indra.es

Principales Oficinas

España

Avda. de Bruselas 35
28108 Alcobendas
Madrid (Spain)
T +34 91 480 50 00
indracompany.com

Italia

Via Milanese, 20 20099
Sesto San Giovanni
Milán

Portugal

Estrada do Seminário, 4
2610, Amadora

México

Avenida Ejército Nacional
Nº 843-B.
11520 Ciudad de México