

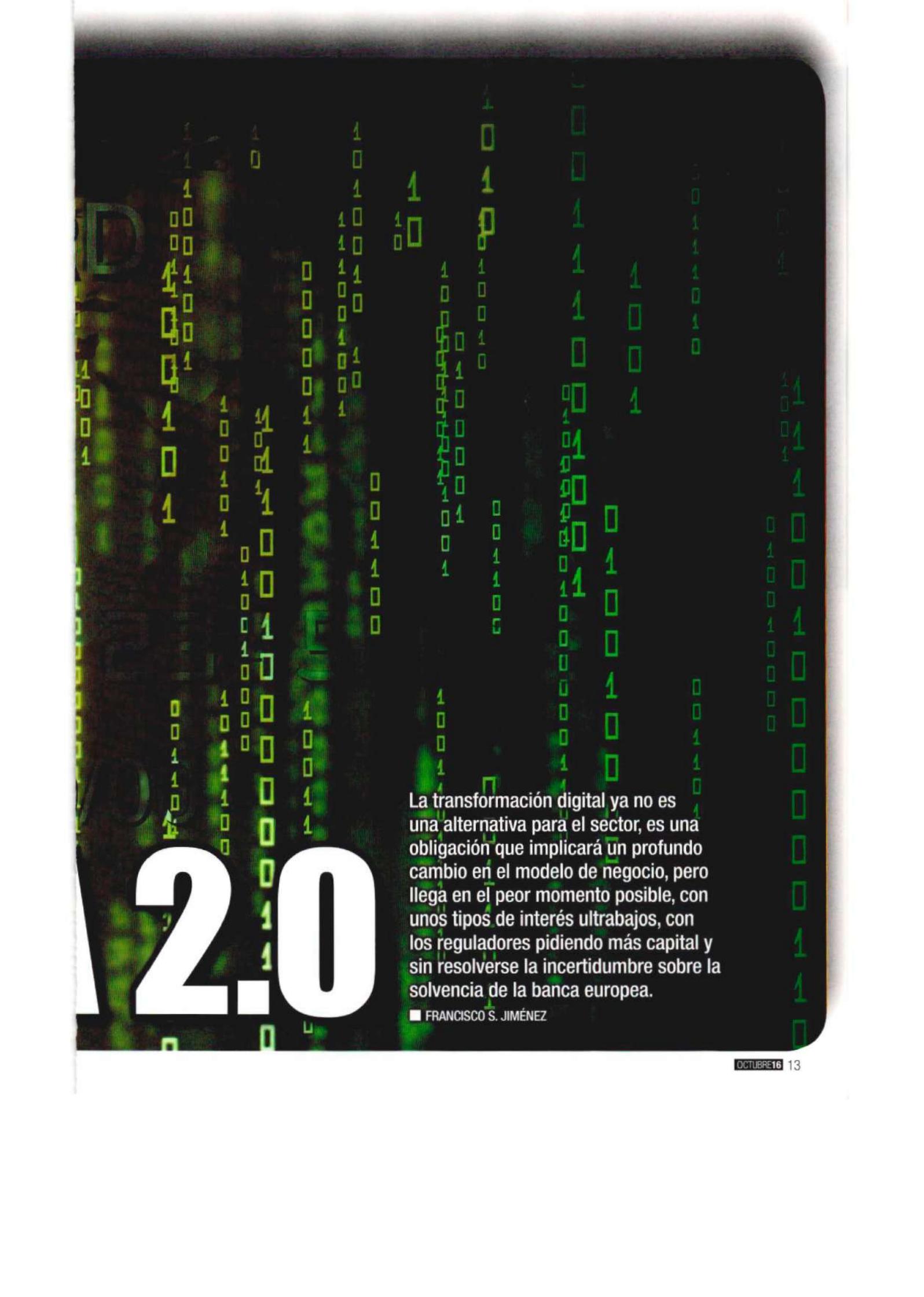
← CREDIT CARD

0000 0000

0123

VALID  
THRU

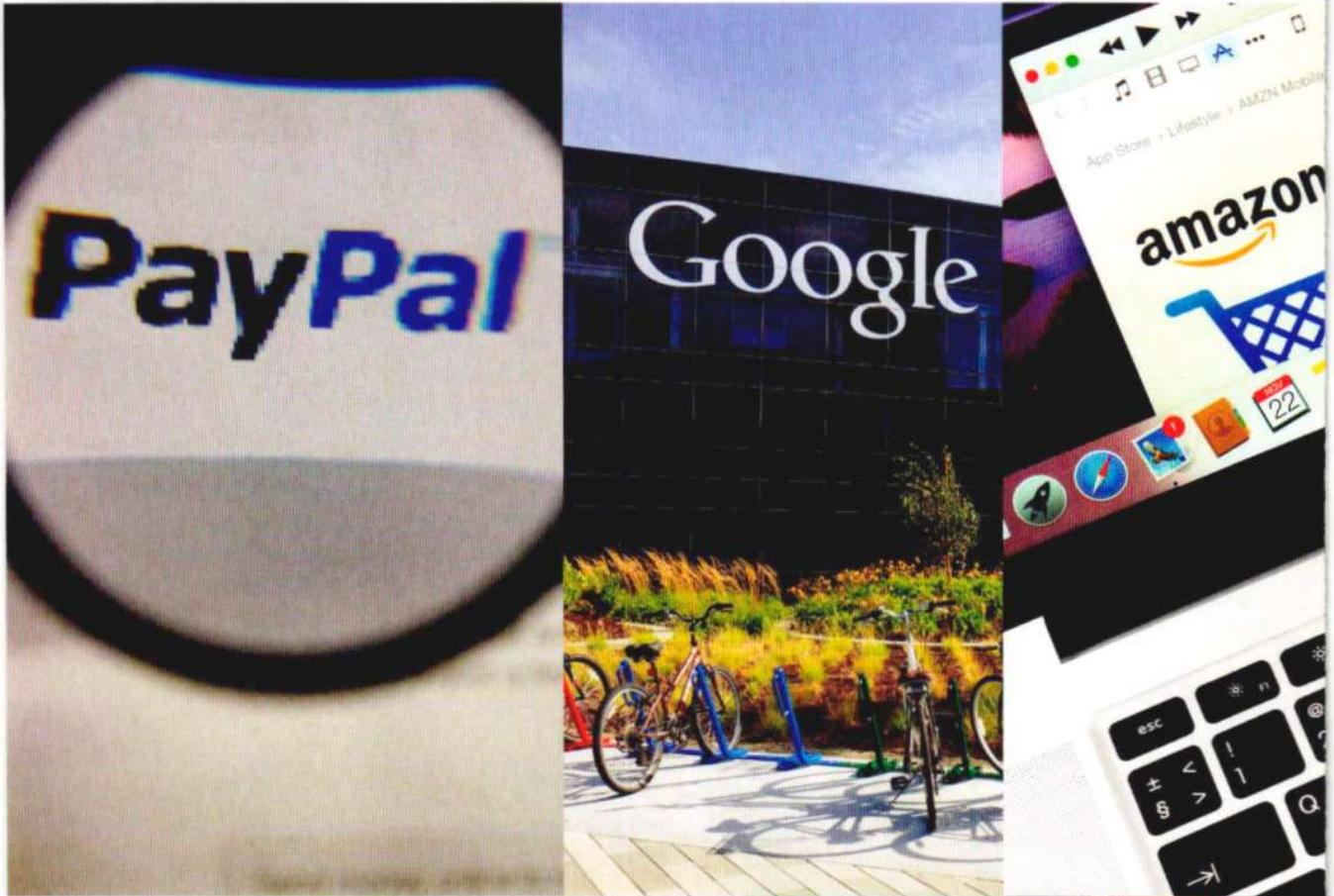
LA BANCA



# 2.0

La transformación digital ya no es una alternativa para el sector, es una obligación que implicará un profundo cambio en el modelo de negocio, pero llega en el peor momento posible, con unos tipos de interés ultrabajos, con los reguladores pidiendo más capital y sin resolverse la incertidumbre sobre la solvencia de la banca europea.

■ FRANCISCO S. JIMÉNEZ



La mitad de los bancos están condenados a desaparecer en 10 ó 15 años y los que sobrevivan ya no serán bancos. No son los presagios de ningún joven gurú tecnológico. Es la previsión de un veterano banquero, de los más reconocidos internacionalmente. De Francisco González, presidente de BBVA, que ha puesto patas arriba al banco para liderar la revolución digital que afronta la banca. La industria vive un momento decisivo, parecido al que pasó hace unos años el sector de contenidos audiovisuales por el impacto de la tecnología. Semejante a la extinción de los dinosaurios hace 65.000 millones de años, cuando solo unos pocos lograron perpetuarse, los que se adaptaron al nuevo entorno lograron sobrevivir. Para hacerse una idea del cambio que está sufriendo el sector, coexiste el negocio clásico de libretas, cuentas corrientes, depósitos e hipotecas con nuevos modelos de última generación como el crowdlending, los pagos P2P (Payments), el FX P2P o el Online-Investment Adviser; impulsados por innovadoras fintech (empresas tecnológicas dedicadas al sector financiero), que están sustituyendo los elementos más valiosos de la cadena del negocio bancario. Una amenaza para la banca que podría sufrir una reducción del 40% de los ingresos y del 60% de los beneficios en los próximos diez años, según datos de la consultora McKinsey.



**LA AMENAZA TECNOLÓGICA PODRÍA SUPONER PARA LA BANCA TRADICIONAL UNA DISMINUCIÓN DEL 40% DE LOS INGRESOS Y DEL 60% DE LOS BENEFICIOS EN LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS**



Pero lo que realmente teme la banca tradicional es a las grandes tecnológicas como Google, Apple, Amazon, PayPal o Facebook. Compañías con una capacidad financiera superior a la de los bancos y con estructuras ágiles y competitivas que las sitúan a la cabeza de la innovación. Hace años que ya han lanzado sus propios productos en la Red, aunque todavía no han entrado de lleno en el negocio core de la banca. “No veremos un Facebook Bank o un Google Bank porque ninguna de las grandes tecnológicas está dispuesta a soportar el peso regulatorio”, explica Rodrigo García de la Cruz, director del Programa Directivo de Innovación y Tecnología Financiera del Instituto de Estudios Bursátiles. Por no hablar del escaso atractivo que plantea hoy el sector financiero debido a la baja rentabilidad que ofrece.

La mayoría de los grandes espadas del sector ha asumido que tienen que “renovarse o morir”. Aunque sigue habiendo dirigentes que se aferran a las barreras regulatorias del sistema para evitar una invasión masiva de nuevos competidores. El presidente de Banesco y Abanca, Juan Carlos Scotet, reconocía públicamente que le costaba trabajo imaginar que los reguladores permitieran la entrada de nuevos actores. Una visión tradicional del negocio que se une al mantra que plantean otros dirigentes, como la importancia de la oficina

física, que será siempre necesaria. La mayoría de entidades, crean o no en la revolución digital, han lanzado su propia banca específica online, nuevos sistemas de pago y ofrecen servicios a sus clientes a través de dispositivos móviles, a la vez que reducen personal y número de oficinas. Pero la transformación digital es más profunda que el planteamiento de nuevos productos o servicios. “El modelo tecnológico predominante en el sector bancario presenta graves problemas. Está basado en tecnologías obsoletas, muy caras y poco escalables”, indica Felipe Escudero, socio-director de la consultora Stratesys, que apunta a la necesidad de un cambio radical en la estructura y cultura de los bancos. “Mantienen sistemas con enormes equipos de desarrolladores con un modelo de costes fijos muy rígido y un desarrollo muy lento, ya que hay que coordinar grandes equipos y con una estructura en aplicaciones casi estancas”.

#### REINVENTARSE O MORIR

El futuro de la banca se dibuja en dos direcciones: los bancos se convierten en tecnológicas (al final el sistema financiero se basa en manejar datos e información como hace Google), o se establecen alianzas con los nuevos jugadores que están apareciendo en el sistema. “El ecosistema financiero pasará por ver a las empresas más innovadoras tecnológicamente y los bancos rete-

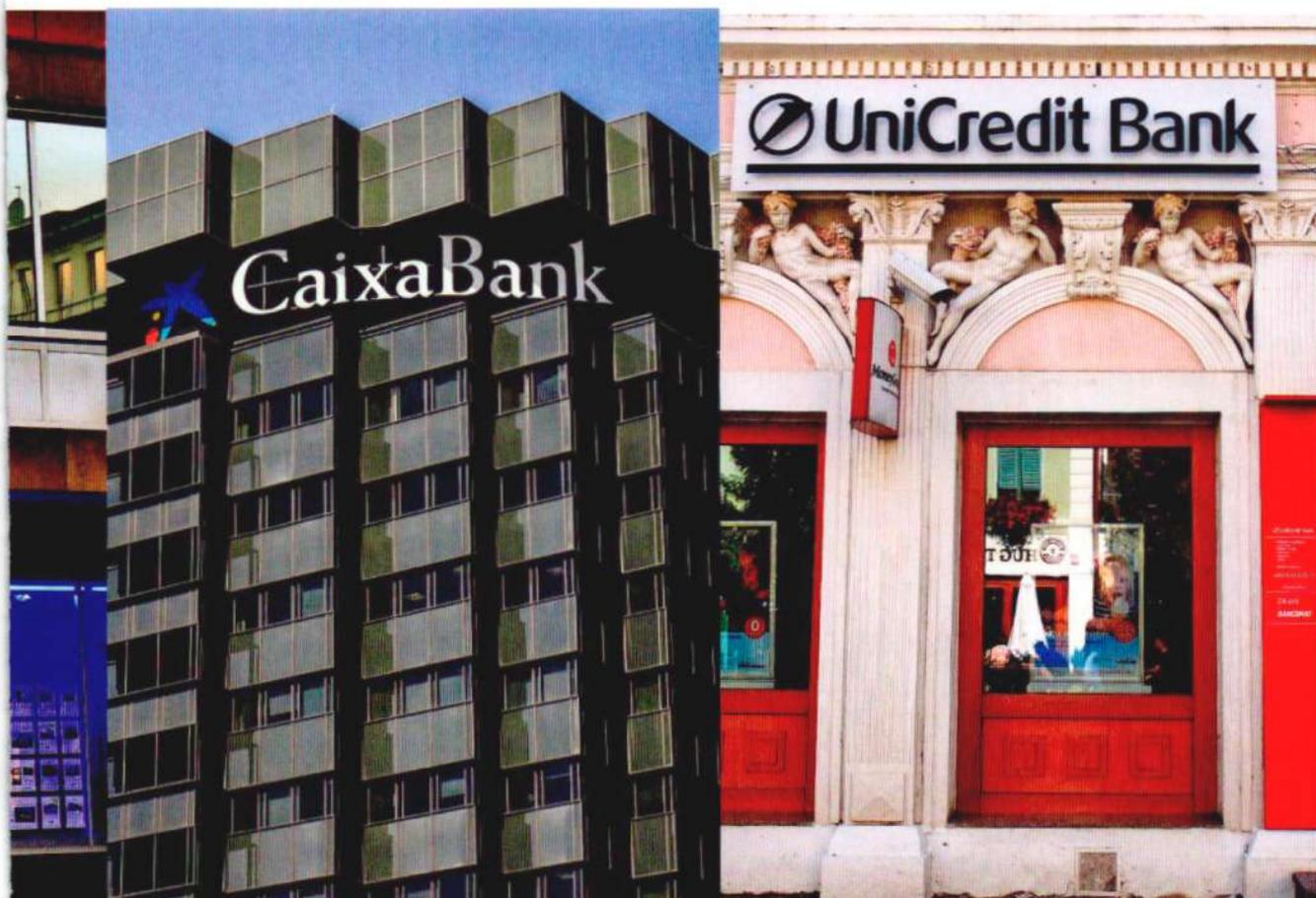


niendo sus ventajas competitivas con un futuro convergente”, afirma Soren Kyhl, director de operaciones de Saxo Bank. El primer escenario parece complicado que suceda, con los bancos a la cabeza superando en innovación a empresas fintech por toda la inversión que requiere, justo en un momento en el que a los bancos cada vez se le pide más capital. El segundo escenario se plantea menos lesivo para la banca, pero necesita de un fuerte cambio de mentalidad de las entidades para abrir sus sistemas a otros actores que aporten valor a las distintas fases de la cadena bancaria.

La revolución digital sucede en mitad de la tormenta perfecta para los bancos. Todavía buena parte del sector mundial arrastra los efectos de la crisis financiera de 2008, que se llevó por delante a la economía mundial provocando una reacción de los bancos centrales inaudita que ha creado un mundo de tipos negativos, donde la banca es imposible que sobreviva a largo plazo. Para evitar quiebras pasadas los reguladores han obligado además a los bancos a realizar millonarias provisiones y aumentar sus costes recurrentes de manera exponencial. A pesar de ello, el sistema sigue generando dudas sobre su solvencia. La banca italiana y portuguesa no han resuelto sus problemas generalizados de morosidad y de capital. Hasta hay incertidumbre sobre la salud del banco más grande de Europa, Deutsche Bank. Proble-



**PARA EVITAR QUIEBRAS, LOS REGULADORES IMPONEN QUE LA BANCA REALICE MILLONARIAS PROVISIONES, AUNQUE EL SISTEMA SIGUE GENERANDO DUDAS SOBRE SU SOLVENCIA. LA BANCA ITALIANA Y LA PORTUGUESA NO HAN RESUELTO SUS PROBLEMAS DE MOROSIDAD Y DE CAPITAL**



mas que están pendientes de resolver, mientras el sector se debate entre si el nuevo mundo financiero es un riesgo mortal o una oportunidad de oro.

### ¿CÓMO SERÁ LA BANCA DEL FUTURO?

De momento, la respuesta general ante el desafío que tienen los bancos por delante es de manual: cierre de oficinas y recorte de plantilla, para reducir costes y ganar eficiencia. Pero si en algo coinciden los expertos es que no será suficiente. El mundo bancario ha cambiado para siempre y el crédito, la concesión de préstamos e hipotecas, no volverá a ser el motor de crecimiento de las entidades financieras. Desde la propia banca admiten que nadie sabe cuándo volverán a subir los tipos de interés para permitir a las entidades financieras sacar rentabilidad a su actividad principal, captar y prestar dinero. “No será para siempre este contexto, pero los tipos no volverán a los niveles anteriores a la crisis cuando se estabilicen”, se sinceraba hace unos días el presidente de la Asociación Española de Banca (AEB), José María Roldán.

Cada entidad está eligiendo su propio camino en la transformación y, de paso, en la búsqueda de rentabilidad perdida. BBVA lleva desde hace varios años advirtiendo de la disrupción que se cernía sobre la indus-

tria financiera. Han realizado una fuerte inversión en su plataforma y en la experiencia para el cliente web e invierten estratégicamente en startups que puedan impulsar el negocio. De forma más discreta, CaixaBank ha lanzado su propio banco móvil y está a la cabeza en sistemas de pago. Y Santander, sin descuidar el negocio digital, está más centrado en una estrategia más física para aumentar la vinculación del cliente. Hasta las entidades más pequeñas tienen sus propias aplicaciones para móvil.

### LA CLAVE, LOS CLIENTES

Pero más allá de los nuevos canales, la evolución digital abre distintos frentes que aparecen como una oportunidad para la gestión tales como la seguridad, el uso de la nube o el big data. Son elementos que se han desarrollado a la velocidad de la luz por compañías especializadas en un entorno web y que necesitan una fuerte inversión inalcanzable a día de hoy para las entidades financieras. “El tiempo de adaptación para la industria es relativamente corto por los cambios en el comportamiento del consumidor, sobre todo en los más jóvenes. Estos tienen una predisposición especial a relacionarse con empresas puramente tecnológicas, están acostumbrados a realizar cualquier trámite por Internet y lo hacen utilizando varios canales.

# LA COMPETENCIA TECNOLÓGICA ACECHA

## Google

En los sectores por donde ha pasado los ha cambiado de arriba abajo: publicidad, el mercado de GPS, móviles, comercio o contenido en Internet. Aunque también ha cosechado sonoros batacazos. Pero si hay algo que define a Alphabet es la capacidad de financiar cualquier proyecto revolucionario. En el ámbito financiero, la compañía ya ofrece préstamos a pymes en Estados Unidos y Reino Unido, ha lanzado su propio bróker, tarjeta de crédito, sistema de pago y comparador de hipoteca. Google cuenta hasta con licencia bancaria propia para entrar de lleno en el sector.

## Apple

iBank es un rumor recurrente desde hace varios años en ámbitos tecnológicos y financieros sobre la entrada de la compañía de la manzana en el sector bancario. Una encuesta estimaba que el hipotético banco contaría desde el primer día con más de 37 millones de clientes, la mitad de los que tiene la entidad comercial más grande de Estados Unidos. De momento, solo cuenta con su propio sistema de pago electrónico, Apple Pay. Desde su lanzamiento en 2015, prácticamente monopoliza las transacciones por contactless en Estados Unidos y ha anunciado el salto a Japón, Rusia y Nueva Zelanda.

## Facebook

Facebook puede operar en Europa como entidad de dinero electrónico tras recibir la autorización del regulador irlandés y permite enviar o recibir dinero a través de Messenger en Estados Unidos. Tiene importantes alianzas con entidades financieras para dar servicio de banca online desde la red social. Pero el mayor potencial lo ofrece WhatsApp, el cual es utilizado por varias entidades de forma intensiva para relacionarse con los clientes.

## Amazon

La compañía de Jeff Bezos cuenta con la mejor experiencia para el usuario en Internet a la hora de comprar productos. Si alguien sabe cómo vender un producto en la red es Amazon, algo que

a los bancos aún les queda un largo camino por recorrer. La empresa ya ha entrado en el negocio de préstamos para empresas y grandes consumidores y tarjetas de crédito.

## PayPal

Es la compañía más veterana entre las grandes tecnológicas y la historia del comercio electrónico no se entendería sin sus aportaciones en los métodos de pagos. Por su naturaleza, es la que mayor incursión ha hecho en el negocio bancario. Tiene licencia bancaria para actuar en toda la Unión Europea y Estados Unidos. Ha lanzado depósitos, crédito y tarjetas de crédito, y está a la cabeza en intermediación de pagos en la Red con un volumen diario de siete millones de dólares en casi todas las divisas.

## Alibaba

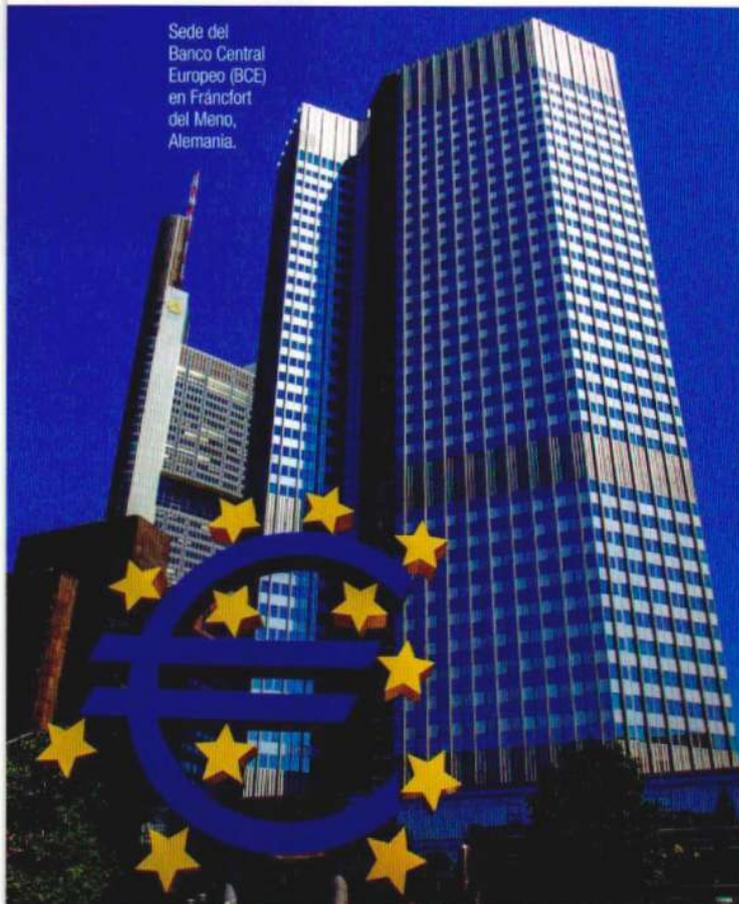
El gigante chino se ha lanzado a tumba abierta al negocio bancario y solo es cuestión de tiempo que se expanda más allá de su territorio de influencia. Hace tres años que lanzó su propia plataforma financiera, y ya mueve alrededor de 100.000 millones de dólares en activos en el segundo año desde su puesta en marcha. El año pasado su filial de pagos online Ant Financial puso en marcha el banco digital MYbank, con un notable éxito en préstamos a pymes. También cuenta con WeBank, la primera entidad financiera 100% online de China, que depende de su filial de telecomunicaciones.

## Orange

Las nuevas oportunidades que ofrece la era digital en la banca no han pasado desapercibidas para las grandes telecos, con el objetivo de diversificar el negocio y no dejar pasar el tren. Orange ha sido la primera en entrar de lleno en el negocio bancario con la reciente adquisición de la aseguradora Groupama (con licencia bancaria en Francia), con el objetivo de lanzar su propio banco 100% móvil en 2017. La teleco ya ha anunciado que sus planes pasan por la expansión de la entidad en los mercados en los que opera como el español. ■

Además, comienzan a experimentar un rechazo a los canales físicos, si no hay otra opción”, comenta José Manuel González-Paramo, antiguo miembro del Banco Central Europeo (BCE) y hoy consejero ejecutivo de BBVA. “Los bancos están obligados a reinventarse, se convertirán en empresas de servicios que ofrecerán su plataforma para competir por la confianza del cliente”.

**LA EVOLUCIÓN DIGITAL ABRE DISTINTAS OPORTUNIDADES PARA LA GESTIÓN COMO LA SEGURIDAD, EL USO DE LA NUBE O EL BIG DATA**



Sede del Banco Central Europeo (BCE) en Fráncfort del Meno, Alemania.



Sede del Banco de España, en Madrid.

“La muerte de la banca siempre ha estado anunciada, pero continuamente se ha adaptado al entorno. Ante la transformación digital, los bancos mutarán porque parten con ventaja. Tienen la experiencia en el negocio y toda la información del cliente”, valora el economista Santiago Carbó-Valverde, profesor en la Bangor Business School. Las tecnológicas como Google tienen mucha información de hábitos y consumo, pero todavía no manejan información financiera de los usuarios. “El banco del mañana tendrá una estructura menos física, más adaptada a la necesidades del cliente, pero dentro de diez años seguirá habiendo oficinas para un cliente más tradicional”, ahonda el economista.

“Se necesitan menos oficinas pero más grandes, porque los bancos han pasado de un modelo de medio de pago a uno comercial y de asesoramiento”, opina Fernando Fernández Méndez, profesor de Economía del IE Business School, más escéptico ante un cambio de modelo radical de la banca. “Se irán adaptando poco a poco, incorporando nuevas tecnologías y siendo cada vez más eficientes”. Recomienda que el sector no pierda de vista la inversión en capital humano. “Se destruirán muchos puestos de trabajo, pero se generarán aún más alrededor de la industria. Los trabajadores del sector pasaron de tener un perfil administrativo a uno comercial y ahora deben tener uno digital, acostumbrándose a trabajar en un entorno tec-



nológico sin perder la capacidad de venta”. Y advierte: “La banca tiene que ser capaz de desarrollar servicios y nuevos productos, pero sin ofrecerlos gratis porque será su defunción”, recordando cómo los bajos costes de los soportes digitales en la música o el cine significaron una estocada mortal para las empresas. Las decisiones de hoy de los bancos marcarán la diferencia en el futuro entre la supervivencia o el éxito. ■

**LA BANCA TIENE QUE SER CAPAZ DE DESARROLLAR SERVICIOS Y NUEVOS PRODUCTOS, PERO SIN OFRECERLOS GRATIS PORQUE SERÁ SU DEFUNCIÓN**