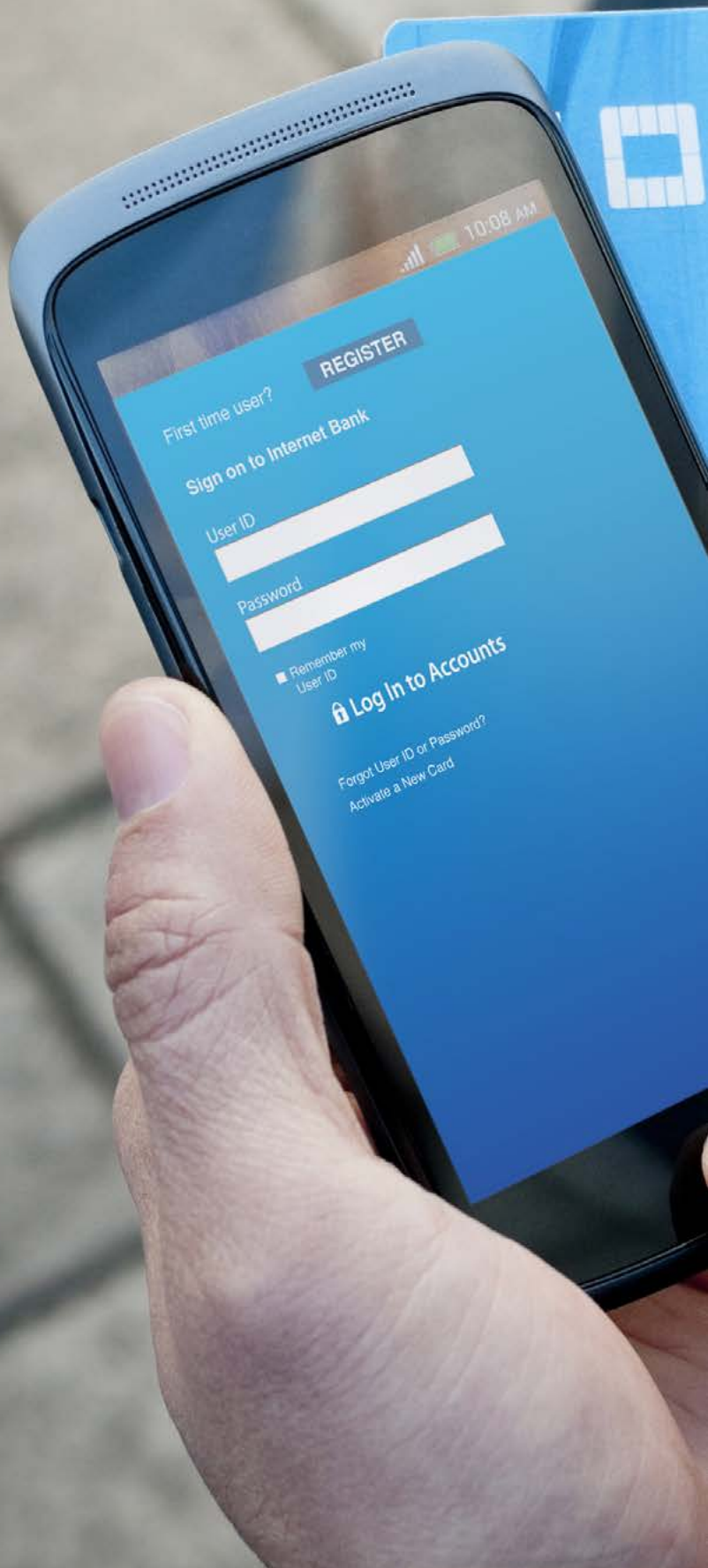




El nivel de madurez digital

Sector Financiero en España



Abril 2017

kpmg.es



GFV13

21

20

Índice

Prólogo	2
Resumen ejecutivo	4
Metodología del informe	9
Contexto del sector financiero en España	13
Retos del sistema bancario ante la nueva era digital	17
La propuesta digital de las entidades financieras españolas	21
Nivel de madurez digital de los bancos españoles	45
El cliente de la banca digital en España	48
Transformación digital: entrevista a Ignacio Faus, consejero delegado de KPMG España	50
Los datos y la transformación digital	54
<i>Fintech</i> , una oportunidad en el camino de la transformación	56
Agradecimientos	62
Contactos	64



Prólogo

El sector financiero español se ha caracterizado siempre, en su conjunto, por su capacidad para la rápida integración de los avances tecnológicos que estaban disponibles en cada momento (ordenadores, cajeros, medios de pago...).

Sin embargo, nos encontramos en un momento en el que no basta con incorporar nuevas tecnologías sino que es necesario ir más allá.

Así, de forma cada vez más frecuente leemos en los periódicos declaraciones de altos ejecutivos de la Banca española sobre la necesidad de cambiar y transformarse si quieren seguir siendo “la opción” para sus clientes.

Y efectivamente, las entidades financieras están cambiando. Lo están haciendo porque sus clientes también están cambiando, y cada día éstos exigen una mayor adaptación a las nuevas formas de interacción digital. Está claro que este proceso de transformación, más palpable cada vez, no es y no debe ser de hoy para mañana porque todavía ni una amplia mayoría de clientes está preparada para el cambio, ni los procesos, estructuras tecnológicas y cultura de las entidades están adaptados completamente para poder soportar el salto a la era digital. La velocidad de la transformación digital debe estar acompañada a la de la sociedad, sin perder de vista que a una parte importante de la población le va a costar asumir dicha transformación.

Los bancos, a diferencia de otros sectores, han decidido no “empujar” a los clientes para acelerar su tránsito a nuevos canales no presenciales, sino

acompañar su evolución paulatina, sabiendo que el cambio terminará siendo inexorable.

No obstante, es una realidad que el cliente del mañana está más cerca y las entidades financieras deben estar preparadas para ser competitivas y no perder terreno frente a nuevos players (financieros y no financieros).

Las empresas fintech que, según Citi, recibieron aportaciones de más de 18.000 millones de euros el pasado año, han entrado en el mercado como competidores con un gran apetito por la innovación, con estructuras muy flexibles y absolutamente orientadas a las necesidades del cliente.

Esta combinación de clientes de hoy que buscan canales alternativos de relación con las entidades, y de clientes del mañana, que serán nativos digitales, obliga a las entidades a definir una estrategia de transformación que facilite el trato personalizado con el cliente y, a su vez, aplique técnicas de innovación (y evolución) que les permitan asentar unas bases sólidas ante el nuevo panorama competitivo.

A pesar de que la complejidad del entorno actual dificulta este proceso de transición hacia el mundo digital, la industria bancaria se identifica por su capacidad de resistencia y adaptación. Como podremos ver a lo largo del presente informe, las entidades financieras españolas están trabajando en la dirección adecuada para adaptar sus modelos de negocio sin perder de vista la rentabilidad de sus cuentas de resultados.

Robots que invierten los ahorros de los clientes e interactúan con ellos, tecnologías que verifican las transacciones (blockchain), inteligencia artificial, técnicas y soluciones de machine learning, Big Data, billeteras digitales... Esta ola tecnológica hace que el concepto de transformación digital parezca complejo y engorroso. Pero nada más lejos de la realidad. Si las entidades financieras incorporan el talento adecuado, adaptan su estructura organizativa, redefinen determinados roles dentro de su organigrama e invierten en la tecnología necesaria, los resultados son rápidos y tangibles (y de alto valor para sus clientes). Ya podemos ver cómo se están dando pasos agigantados en nuevos medios de pago electrónicos, las altas no asistidas a distancia que permiten hacerse cliente desde cualquier lugar utilizando una webcam o un smartphone, asesores virtuales que a través del uso de algoritmos personalizan la oferta poniendo en valor los datos del cliente, etc.

En este camino, y de manera paulatina, son muchas las entidades que van percibiendo que las fintech no sólo pueden ser competidoras, sino también aliadas en su estrategia de mejora de la experiencia del cliente y transformación digital a la espera de otros competidores más poderosos que, al igual que los propios bancos, disponen de abundantes recursos financieros y una base de datos de millones de clientes.

Está claro que la transformación digital provocará una revolución en los modelos de negocio de las entidades financieras, pero también servirá como mecanismo de mejora continua y eficiencia interna.

La transformación digital debe permitir industrializar procesos operativos, la cultura digital debe facilitar la captación de talento y la movilidad e innovación se deben aplicar en nuevas formas de trabajar colaborativas y ágiles.

En definitiva, el modelo futuro de las entidades financieras pasa por adaptarse al entorno digital, y cuanto antes comiencen este proceso de transformación antes llegarán los resultados en forma de más ingresos y mejoras en la rentabilidad.



Carlos Ocaña,
Director General de
Funcas



Francisco Uría,
Socio responsable del
Sector Financiero de
KPMG en España

Resumen ejecutivo

En un entorno
caracterizado por:



**Bajos tipos
de interés**

**Alta
presión
regulatoria**

**Expectativas y
confianza del
cliente**

**Entrada
de nuevos
competidores**

Las entidades financieras españolas se embarcan en un proceso de transformación digital y adoptan los siguientes retos:



Redefinir la organización y las soluciones ofertadas con enfoque Customer Centric:

- Estrategia y Cultura
- Organización
- Nuevos Modelos de Negocio



Optimizar la experiencia del cliente:

- Oferta Digital
- Canales Digitales
- Data&Analytics: conocimiento del cliente



Adoptar aquellas soluciones tecnológicas que les permitan avanzar en el proceso de Transformación digital:

- Cloud Computing
- Ciberseguridad
- Medios de Pago
- Blockchain/Criptomonedas
- APIs

Organización y soluciones

+

Experiencia de Cliente

+

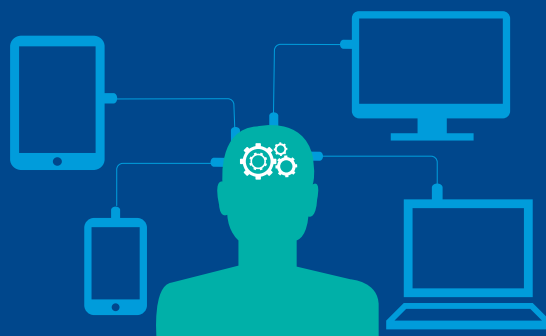
Soluciones Tecnológicas

=

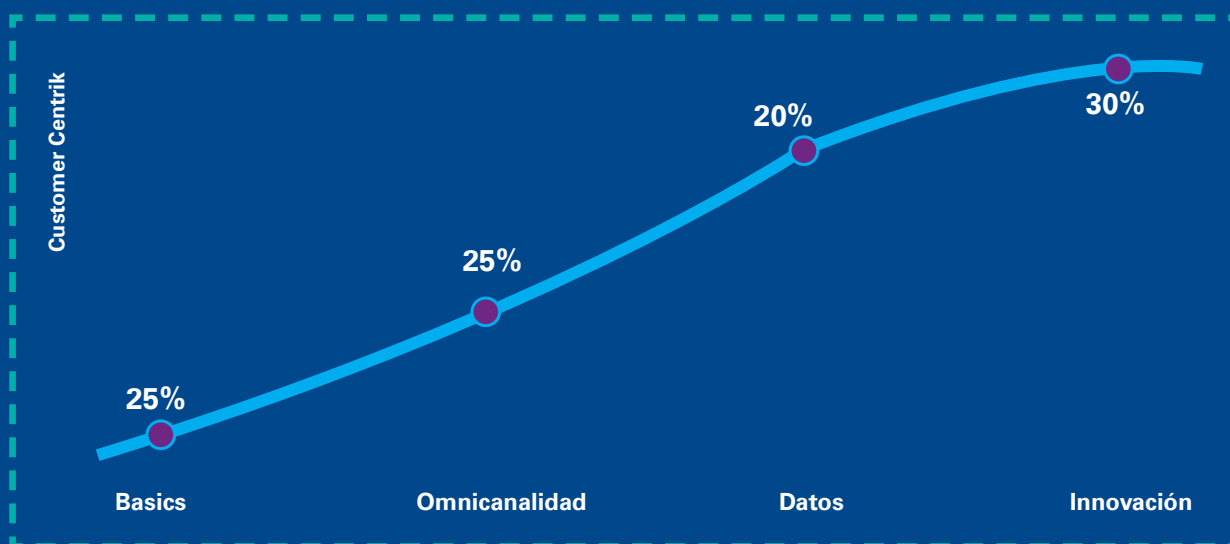
Determina el grado de
madurez Digital

Resumen ejecutivo (cont.)

Hasta la fecha, las entidades españolas han hecho un esfuerzo significativo para transformarse digitalmente. Esto implica un grado de avance importante pero aun queda mucho por hacer; el mercado y el consumidor continúan evolucionando



Después de analizar las entidades bajo este marco metodológico definido por KPMG, se concluye que las entidades se encuentran en diferentes etapas del camino de la transformación digital:



Basics

Desarrollo de una huella digital básica, estrategia digital no formalizada, escasa cultura digital dentro de la organización.

Omnicanalidad

Desarrollo e integración de los canales y funcionalidades digitales.

Datos

Toma de decisiones basadas en los datos obtenidos de la interacción con los clientes.

Innovación

Detección de nuevas oportunidades de negocio ofreciendo ideas transformadoras.

Las principales conclusiones obtenidas del estudio son:

- ✓ 1 Las entidades son conscientes de que, después de la crisis económica de los últimos años, es necesario generar un mayor grado de confianza en el sector financiero. Para ello deben demostrar su comportamiento ético estableciendo políticas de responsabilidad social y una gran transparencia.
- ✓ 2 Los bancos siguen disfrutando de marcas ampliamente reconocidas en las que las personas y los clientes confían sus finanzas.
- ✓ 3 Debido al empoderamiento del cliente digital es necesario crear un nuevo modelo de relación basado en un enfoque customer centric.
- ✓ 4 Asimismo, se debe cambiar el modelo de distribución para satisfacer las nuevas formas de interacción que requiere el cliente digital.
- ✓ 5 En un contexto en el que cada año se suman multitud de nuevos competidores muy especializados, que ofrecen productos y servicios en segmentos muy concretos de la cadena de valor de la banca, los bancos solicitan una regulación lo más armonizada posible para operar con las mismas oportunidades.
- ✓ 6 Respecto a las fintech, la mayoría de las entidades tiende hacia un modelo colaborativo, por lo que ya no se percibe a estos nuevos competidores como una amenaza.
- ✓ 7 Del mismo modo, se tiende a colaborar con organizaciones y partners tecnológicos para crear ecosistemas de innovación y avanzar en la transformación digital de una forma más ágil.
- ✓ 8 La ciberseguridad constituye una de las grandes preocupaciones de las entidades. Su principal reto consiste en generar sistemas de seguridad que sean muy eficientes pero poco intrusivos para los clientes.
- ✓ 9 Se presentan nuevos desafíos tecnológicos que pueden constituir avances potencialmente transformacionales para los bancos. En relación al blockchain, las entidades consideran que la tecnología tiene un gran potencial, pero la mayoría se mantiene expectante, por lo que no existe una gran actividad real al respecto.
- ✓ 10 Por último, el sector financiero está invirtiendo grandes cantidades de recursos para almacenar todos los datos posibles de sus clientes. Sin embargo, de momento no son capaces de monetizar toda esta información.





Metodología del informe

El sector financiero se encuentra inmerso en un entorno económicamente complejo. Ante esta perspectiva, las entidades financieras han reaccionado, en mayor o menor medida y a diferentes velocidades, embarcándose en procesos de profunda transformación de sus organizaciones en las que las tecnologías digitales están siendo clave para adaptarse y gestionar los cambios disruptivos que presentan tanto sus clientes como el mercado. Este proceso requiere revisar los modelos de negocio, de operaciones y de estrategia tecnológica, bajo un importante cambio cultural que debe ser liderado e impulsado por la alta dirección. Así, la transformación digital constituye un elemento clave en la agenda estratégica de las entidades financieras en los próximos años.

En este contexto, Funcas y KPMG han formalizado una alianza para la creación de un Observatorio de la Digitalización Financiera (ODF: <http://www.funcas.es/obsdigi/>).

 **funcas**



 **KPMG**

Las principales metas identificadas para el Observatorio Digital son:

- Alcanzar un posicionamiento de referencia a nivel nacional en temas relacionados con la innovación, digitalización, transformación digital, con especial foco en el sector financiero.
- Publicar y difundir estudios e investigaciones económicas y sociales sobre las principales tendencias del sector a nivel nacional.
- Convertirse en un punto de encuentro/ colaboración/cocreación del avance de la digitalización en el sector.
- Mantener un punto de encuentro entre el público y las entidades financieras para mostrar como la digitalización y la innovación pueden mejorar los modelos de relación actuales.

Como primer paso para la puesta en marcha del Observatorio Digital, Funcas y KPMG han elaborado el presente informe titulado Nivel de madurez digital del sector financiero en España, que trata de evaluar y dar a conocer el grado de avance de transformación digital en el que se encuentran las entidades financieras españolas.

El informe cubre la perspectiva de la oferta, estudiando la propuesta digital que los que los bancos españoles ponen a disposición de la sociedad, y trata de descubrir hacia dónde están dirigiendo sus principales esfuerzos en lo que a Transformación Digital se refiere. Adicionalmente, se incluye un resumen de la perspectiva de la demanda (El cliente de la banca digital en España) en el que se analiza al nuevo consumidor y las necesidades que presenta en la nueva era digital; que se desarrollará a través de un informe posterior.

En este informe se presentan las principales conclusiones de un estudio realizado a dieciséis entidades financieras españolas. Con el fin de obtener una muestra lo más representativa posible del sector nacional se han seleccionado entidades de diferente tamaño y ubicación geográfica. La recogida de información se ha articulado a través de un cuestionario online, completado por cada

una de las entidades participantes, y una entrevista presencial posterior para profundizar en los aspectos contemplados en el mismo. El análisis cuantitativo y cualitativo expuesto a lo largo de todo el informe es fruto de la información proporcionada por los principales responsables que están liderando la transformación digital de cada entidad, y conforme al acuerdo establecido con ellos, se garantiza el anonimato de los resultados en todo momento.

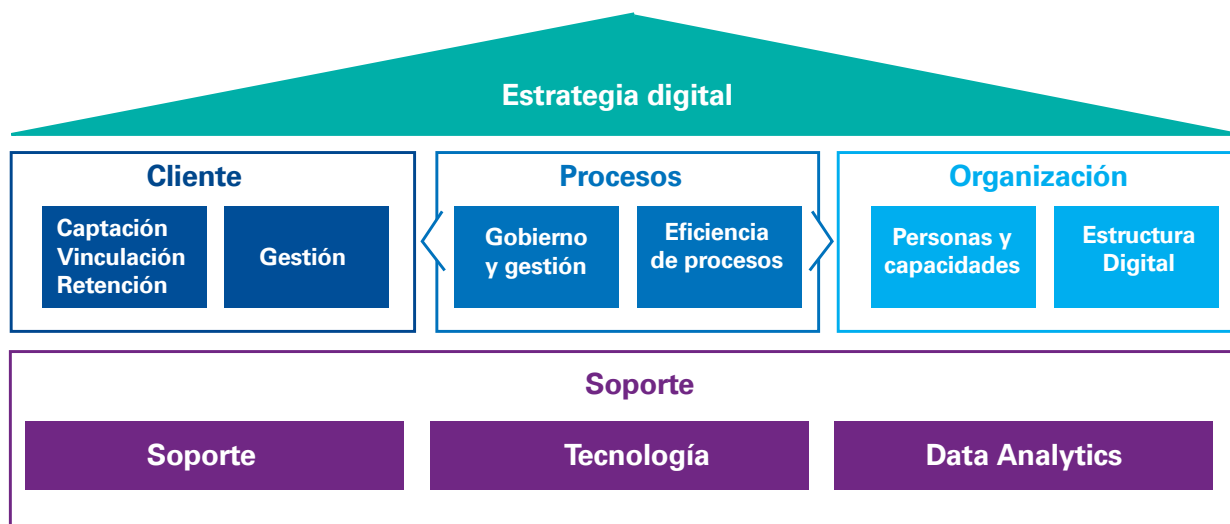
El marco teórico sobre el que se ha articulado el informe se basa en tres dimensiones que, bajo el criterio de Funcas y KPMG, representan los pilares fundamentales de un proceso de transformación digital.

1. Organización y soluciones

El nuevo entorno digital obliga a las entidades financieras a reinventarse, transformarse internamente y adoptar un cambio cultural. Para ello deben seguir una estrategia que pivote sobre las personas, los procesos y la tecnología.

Para poder hacer frente a la incertidumbre de los continuos cambios del entorno de manera ágil, flexible y con aprendizaje continuo requieren disponer de estructuras organizativas que promuevan el talento digital. Necesitan contar con el compromiso y apoyo y liderazgo de la alta dirección.

Configurar una oferta realmente digital implica incluir la innovación como motor de transformación, promoviendo iniciativas para difundir y propagar esa búsqueda constante por innovar: centros de innovación, think tanks o laboratorios, creación de ecosistemas de innovación en colaboración con agentes externos (asociaciones, centros de investigación, universidades, clientes...). Además, conlleva desarrollar nuevos modelos de negocio, impulsando la generación de nuevas oportunidades a partir de la segmentación y diseño de nuevas propuestas de valor, explotación de los datos capturados de los clientes y ofreciendo en el mercado nuevos productos y servicios.



El marco teórico sobre el que se ha articulado el informe se basa en tres dimensiones que representan los pilares fundamentales de un proceso de transformación digital: organización y soluciones, experiencia del cliente y soluciones tecnológicas

2. Experiencia de cliente:

El cliente se convierte en el actor principal de la banca digital, por lo que uno de los retos principales pasa por entender las necesidades de cada individuo (quién es, qué necesita y cómo se comporta) para transformar el modelo de relación después de capturar sus necesidades y expectativas. El cliente es quien marca el ritmo del cambio, y la entidad debe procurarle la mejor experiencia posible en cada interacción de forma que resulte satisfactoria tanto en la vertiente racional como emocional.

Esto obliga a las entidades a diseñar experiencias de cliente únicas y personalizadas, que engloben todos los puntos de contacto (independiente del canal) entre el cliente y la marca. Tienen que ofrecer productos y servicios específicos para dar respuesta a sus necesidades, concretando nuevas propuestas de valor para los distintos segmentos y añadiendo capas de servicio digitales, logrando, como fin último, que el cliente se sienta único.

La era digital viene marcada por la onmicanalidad, los canales dejan de ser alternativos para complementarse, existiendo un nivel de integración máximo. Esto conlleva replantear las estrategias de distribución incorporando nuevos canales digitales que permitan hacer más efectiva la comercialización y la fidelización dentro del ecosistema digital.

3. Soluciones tecnológicas:

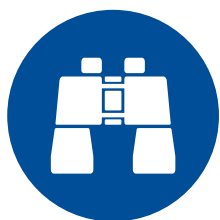
En la nueva era digital la tecnología ya no es simplemente un soporte a negocio sino que pasa a ser un elemento clave de la estrategia de transformación. Las entidades necesitan las tecnologías digitales para personalizar y adaptar la experiencia del cliente al individuo.

Los beneficios de la digitalización se desplegarán a través de la incorporación de arquitecturas abiertas y plataformas de colaboración que faciliten la redefinición de los modelos de negocio del sector, siendo la escalabilidad y la flexibilidad las premisas básicas que deben presentar para soportar el desarrollo digital.

Las entidades deben adaptarse y adoptar nuevos modelos habilitados por el uso de las tecnologías digitales, abrir su tecnología a terceros y a socios, e incorporar la tecnología al negocio para la incrementar la simplicidad operacional y mejorar la eficiencia operativa, tanto interna como externa. Todo bajo un nuevo enfoque que permita introducir inteligencia al negocio a través de la explotación de los datos para trabajar con sistemas predictivos, analíticos, y de validación y control.







Contexto del sector financiero en España

El sector financiero español experimentó cambios drásticos tras la última crisis financiera del 2008. Se originó un entorno económico inestable con tipos de interés próximos a cero y grandes incertidumbres macroeconómicas. Los acontecimientos influyeron de forma decisiva en la dinámica tradicional del sector, su estructura, su regulación así como en la configuración de un nuevo contexto económico y escenario competitivo.

En paralelo, han surgido nuevas tendencias sociales y tecnológicas como la movilidad y la demanda de productos y servicios personalizados del nuevo consumidor digital. La conjunción de todos estos factores culmina en un momento decisivo, en la definición de una nueva realidad bancaria, compleja y muy exigente, donde recuperar los niveles de rentabilidad previos a la crisis se convierte en el gran desafío y la transformación digital emerge como una potente e imprescindible herramienta, para recuperar la eficiencia y desarrollar nuevas capacidades y nuevos modelos de negocio (nuevas vías de ingreso).

1. Escasa rentabilidad

En este contexto los flujos de financiación se han visto afectados y las entidades financieras, bajo directrices marcadas por las autoridades, presionan los tipos de interés a la baja alcanzando mínimos históricos. La importante bajada de tipos de interés se trasladó a la cuenta de resultados de las entidades, estrechando los márgenes financieros (contribución principal del beneficio tradicional bancario). Como consecuencia, los niveles de rentabilidad del sector se han visto perjudicados y las entidades se encuentran ante la disyuntiva de la búsqueda de fuentes de ingresos alternativas, partiendo, principalmente, de su capacidad operativa instalada, que les permitan recuperar los niveles de rentabilidad.

2. Concentración sectorial

El gobierno español, ante la inestabilidad económica y dadas las particularidades del sistema español, caracterizado por la presencia de entidades financieras con dificultades de obtención de capital y financiación, procedió a la reestructuración del sector. Proceso que consistió en operaciones de fusiones, adquisiciones, reforma del régimen jurídico de las cajas de ahorros y otras medidas que originaron un sector más concentrado, con un número reducido de entidades financieras, cambiando de forma histórica y definitiva la estructura del sector financiero español.

3. Exigencia normativa

A la inestabilidad económica se le suma un marco normativo mucho más exigente. Con la intención de prevenir nuevos episodios de crisis, se impuso una estricta política de regulación y supervisión, tanto a nivel nacional como internacional, que obliga a las entidades a asignar el capital de manera eficiente y cumplir con nuevos requerimientos de solvencia, liquidez, capital y comercialización de productos.

La creciente supervisión y regulación acentúa el estrechamiento de los márgenes, dificultando todavía más la recuperación de los niveles de rentabilidad previos a la crisis.

Adaptarse a la nueva normativa no supone únicamente una cuestión de cumplimiento sino un importante cambio en el modelo de negocio y en las políticas de asesoramiento.

4. Nuevas tecnologías

Al contexto económico y regulatorio se añade el fenómeno de la democratización de la tecnología. Las nuevas tecnologías digitales irrumpen con fuerza en el sector propagándose a gran velocidad a lo largo de toda la cadena de valor y en numerosos segmentos de negocio.

5. Nuevos competidores

Como consecuencia de la disminución de las barreras de entrada al sector aparecen nuevos competidores tecnológicos, que pueden englobarse en dos grupos principales:

- **Fintech:** nueva generación de empresas, generalmente startups, caracterizadas por la agilidad, flexibilidad e innovación, que persiguen los elementos más rentables de la cadena de valor del negocio bancario, ofreciendo productos o servicios financieros alternativos. Presentan importantes ventajas competitivas en términos de costes, especialización y uso intensivo de las tecnologías digitales, permitiéndoles crear soluciones innovadoras de la forma más

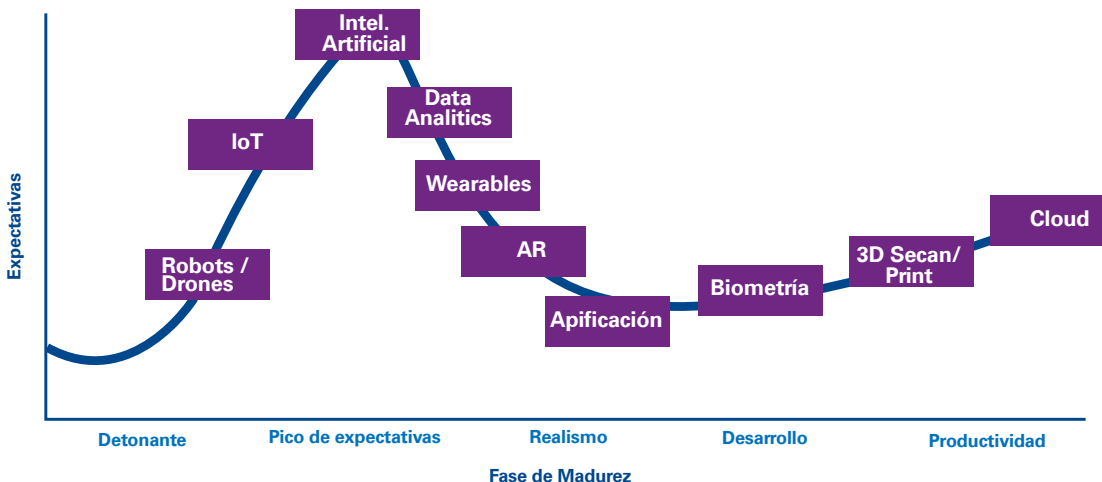
eficiente posible y centrándose en ofrecer la mejor experiencia de usuario

- **GAFA** (Google, Amazon, Facebook y Apple): grandes compañías tecnológicas que traspasan las fronteras de su ámbito de actuación tradicional y adquieren relevancia en nichos rentables del negocio bancario, comenzando a ofrecer servicios financieros acompañados por una experiencia de usuario excepcional. Cuentan con prestigio entre sus clientes, una gran capacidad tecnológica y de inversión así como muchas menos limitaciones, en comparación con las entidades financieras, para usar la ingente cantidad de datos de sus clientes

La innovación sobre los modelos de negocio comprende la totalidad de la cadena de valor, tanto el core del negocio tradicional bancario (asesoramiento financiero, gestión integral del riesgo, financiación y captación de recursos), como los negocios periféricos (medios de pago, etc.).

Se dibuja, por tanto, un nuevo entorno competitivo que pone en jaque a la banca tradicional. Estos competidores desarrollan nuevos modelos de negocio sacando partido de la denominada desintermediación de la cadena de valor tradicional y de una regulación laxa, lo que les convierte en una importante amenaza competitiva para bancos tradicionales.

Una gran cantidad de nuevas tecnologías están llegando a su fase de madurez a mayor velocidad y facilidad de acceso que nunca



6. Cambios en la relación con el cliente

Todo lo comentado anteriormente lleva asociado un cambio radical en el comportamiento del consumidor tradicional, las nuevas necesidades y hábitos de consumo característicos de la era digital producen un cambio drástico en el sector financiero. Acontecimientos como la masiva adopción del "Smartphone", que dota al usuario de accesibilidad, inmediatez y autonomía, y los cambios en el entorno competitivo con una oferta disruptiva, han redefinido las exigencias del consumidor.

La competencia ha estimulado la demanda y, dado el incremento de la oferta, los clientes ya no están sujetos, en exclusiva, a la propuesta tradicional de las entidades financieras para satisfacer sus necesidades.

El nuevo cliente, familiarizado con las nuevas tecnologías y estimulado por los nuevos competidores, considera que la experiencia de cliente ofrecida por la banca es obsoleta y clásica, y exige a las entidades una oferta verdaderamente digital, inmediata, personalizada y ágil. Así, la figura del cliente pasa a ser el pilar sobre el que debe pivotar la de cualquier entidad financiera.

La figura del cliente pasa a ser el pilar sobre el que debe pivotar la estrategia de transformación de cualquier entidad financiera







Retos del sistema bancario ante la nueva era digital

Según la visión de Funcas y KPMG, los retos que marcarán, durante los próximos años, la transición del sector financiero a la nueva realidad digital son los siguientes:

Generar confianza

Subsanar el déficit reputacional generado durante la crisis financiera se convierte en uno de los principales retos del sector. La sociedad tiene una visión fuertemente influenciada por los acontecimientos del pasado (preferentes, cláusulas suelo, el rescate bancario, etc.) y se siente decepcionada con el funcionamiento del sector financiero, lo que ha provocado un importante deterioro de la imagen de la banca española.

Las compañías pueden aprovechar la tecnología, la innovación y la transformación digital para aportar valor a la responsabilidad social y la transparencia requeridas. La banca tiene que demostrar ante los clientes su comportamiento ético, ofreciendo información sobre sus actividades, especialmente en sus relaciones con los ciudadanos: uso de los datos, actividades de las fundaciones bancarias, compromisos sociales, reclamaciones recibidas, riesgos de los productos.

Un plan estratégico responsable debe recoger iniciativas como:



Comunicar en un lenguaje transparente, claro y responsable y ayudar al cliente a tomar una decisión financiera informada, le evita sorpresas inesperadas y es un elemento clave para generar confianza.



Proyectos que promuevan la educación financiera. Generar conocimiento sobre las actividades y productos financieros.



Diseñar productos y servicios con un impacto social superior teniendo en mente las necesidades de los clientes y el contexto en el que viven (microcréditos, apoyo a Pymes,...).

Establecer un nuevo modelo de relación con el cliente

El nuevo entorno marca la necesidad de reinventar el modelo de relación con el cliente hacia un modelo Customer Centric que le garantice una experiencia personalizada e inmediata, que le haga sentirse único, y en el que el banco se anticipe a sus necesidades y no que le bombardee con una oferta de productos prediseñada.

Para lograr este modelo centrado en el cliente es necesario conocerlo en profundidad para lo que se requiere construir potentes capacidades para integrar toda la información disponible, combinando datos internos con datos externos, datos cuantitativos con datos cualitativos, datos históricos con datos en tiempo real o proyecciones a futuro.

Además las entidades financieras deben perseguir la omnicanalidad estableciendo una estructura de canales complementarios entre sí, absolutamente integrados que permitan alcanzar una alta consistencia intercanal y una experiencia de usuario homogénea y excepcional.

Por otro lado, los bancos deben transformar sus modelos de distribución para dar respuesta a las nuevas necesidades y hábitos de los clientes digitales.

El reto de las entidades reside en la combinación de la red física (poniendo en valor y adaptando la capacidad instalada, rediseñando el contacto presencial, introduciendo nuevos formatos de oficinas, etc.) con los canales digitales. Es necesario construir un modelo híbrido donde los canales físicos y digitales se complementen, manteniendo el contacto presencial pero potenciando las vías de contacto digital.

Adaptación a la creciente regulación

Las consecuencias de las políticas y regulaciones acometidas hasta la fecha desembocan en un ecosistema más fragmentado, en el que las entidades deben adaptarse y aprender a navegar en el marco regulatorio nacional y supranacional existente.

Asimismo, deben considerar los replanteamientos de la normativa regulatoria actual provocados por los avances tecnológicos y digitales (por ejemplo, Uber y su nuevo modelo de negocio plantearon un debate en el marco regulatorio, que implicó ajustes en ambas partes). Avances en aspectos como la ciberseguridad,

en el tratamiento de datos o en el negocio tradicional de los medios de pago obligarán a las entidades a adaptar sus modelos de negocio a las leyes y regulaciones emergentes.

Búsqueda de flexibilidad y eficiencia en la organización

Las entidades que quieran sobrevivir deberán implementar aquellos medios, ya sean estructuras, modelos o sistemas, que les doten de flexibilidad para evolucionar de forma constante y dinámica hacia una entidad más digital.

La búsqueda de flexibilidad conlleva actualizar los modelos operativos. En esta línea, las entidades serán capaces de automatizar los procesos e impulsar la banca just in time, desarrollando un modelo que distribuya la carga operacional por los diferentes canales soportando aquellos servicios y transacciones demandados por el cliente en tiempo real. Es importante señalar que el reto no solo implica mejorar las capacidades digitales del front-end, sino también implementar tecnologías y soluciones emergentes en el back-end de forma masiva.

Maximizar la eficiencia supone, en primera instancia, optimizar la tecnología. Las entidades deben gestionar una IT de doble velocidad, asumiendo el coste de mantenimiento de los sistemas legacy y, al mismo tiempo, construir sistemas (bajo metodologías de desarrollo ágil), apalancados en las nuevas tecnologías digitales, que permitan dar respuestas ágiles a las necesidades.

Bajo la misma premisa de eficiencia, las entidades deben identificar nuevas estructuras organizativas que flexibilicen sus organizaciones hacia el modelo digital, creando nuevos departamentos, funciones y roles dedicados exclusivamente a la expansión de la cultura digital, de forma transversal, a toda la entidad (abarcando la totalidad de departamentos y no centrándose únicamente en IT o negocio). De la misma manera, es necesario formar a los empleados en las nuevas capacidades digitales y poner a su disposición herramientas que faciliten la innovación, colaboración, participación y movilidad.

Recuperar los niveles de rentabilidad

Un desafío que pasa por la necesidad de buscar nuevas fuentes de ingresos. La búsqueda se asocia tanto al desarrollo de nuevos productos y servicios digitales, como a la creación y/o ajuste de nuevos modelos de negocio.

Los nuevos modelos de negocio no deben plantearse para dar respuesta únicamente en el contexto financiero, sino para ir un paso más allá.

Evolucionar hacia un “ecosistema bancario digital” es el objetivo más ambicioso al que se enfrentan las

entidades financieras, ya que supone la integración de las capacidades estratégicas, tecnológicas, operativas y de negocio. Un “ecosistema bancario digital” es un conjunto de productos y servicios innovadores, orientados al cliente y ofrecidos por distintos proveedores pertenecientes a diferentes sectores y mercados. La meta es que estos nuevos productos y servicios se basen tanto en las actividades tradicionales de la banca (el asesoramiento financiero y la gestión integral del riesgo), como en actividades extra financieras, que aporten soluciones al cliente en su vida diaria.

Retos del sistema bancario internacional

“ La transformación digital implica cambios integrales en toda la organización. Los bancos alemanes necesitan preguntarse a sí mismos qué es lo que quieren ser dentro de diez años.

El mayor desafío que tienen delante los bancos alemanes es transformar el legado de su infraestructura tecnológica y evolucionar la cultura de las organizaciones. Hay una necesidad clara de contar con visión y liderazgo para asegurar su éxito en el futuro mundo digital. ”

Sven Korschinowski

Socio responsable de Fintech de KPMG en Alemania

“ Los bancos australianos están trabajando en transformar, integrar y digitalizar toda la cadena de valor de su negocio hipotecario. Su prioridad es simplificar radicalmente el proceso de adquisición de vivienda para ayudar y apoyar a los clientes en un momento en el que éste está cambiando su vida. Las entidades financieras deben transformarse y convertir los procesos tradicionales y los productos bancarios en experiencias para el cliente. ”

Daniel Knoll

Socio de Management Consulting de KPMG en Australia

Kristina Craig

Director responsable del laboratorio de Innovación de KPMG en Australia





La propuesta digital de las entidades financieras españolas

Siguiendo la estructura metodológica detallada anteriormente se ha analizado la oferta digital de dieciséis bancos españoles situándolos en una hoja de ruta de evolución digital con el objetivo de visualizar el nivel de madurez digital del sector financiero en España.

Este estudio se basa en tres dimensiones que, siguiendo el criterio de Funcas y KPMG, representan los pilares fundamentales de la oferta digital:



I. Organización y soluciones

Se valora como perciben las entidades financieras la transformación digital y su necesidad de transformarse internamente para desarrollar una cultura digital, procesos y operaciones ágiles, haciendo uso de herramientas colaborativas y formando equipos multidisciplinares.

Incluye el análisis de los siguientes aspectos:

- **Estrategia y cultura**
- **Organización**
- **Nuevos modelos de negocio**

Las tres situaciones del contexto actual que suponen mayor nivel de preocupación para su entidad son:

Las nuevas formas de consumo	El impacto de las tecnologías disruptivas	La rápida evolución de la innovación y su rol dentro de la entidad	El marco regulatorio	Ciberseguridad
69%	69%	38%	81%	50%



A. Estrategia y cultura

En este apartado se identifican las estrategias y retos que las entidades participantes están llevando a cabo en el contexto competitivo actual. Además se evalúa su cultura interna porque para muchos expertos la transformación digital empieza en las personas.

Las entidades financieras siendo conscientes de la particular situación del entorno (nuevas formas de consumo del cliente digital, aparición de nuevas tecnologías disruptivas a las que deben adaptarse, marco regulatorio cada vez más exigente y asimétrico/irregular con los nuevos competidores) deciden apostar por una estrategia que impulse la banca digital y se centre en las necesidades del cliente.

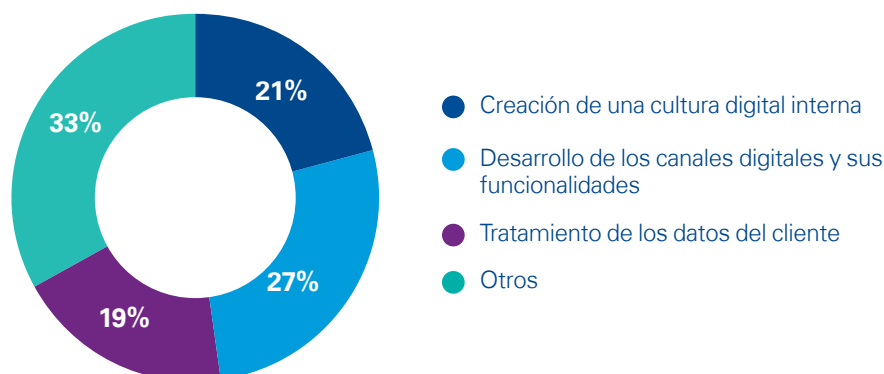
Comprensiblemente las respuestas muestran como preocupan en mayor medida las situaciones del entorno, que no pueden controlar tan fácilmente, que aquellos desafíos a los que pueden hacer frente internamente (rol de la innovación dentro de la entidad, ciberseguridad).

En la actualidad las tres estrategias que tienen mayor relevancia para su entidad son:



Los tres retos que tienen mayor importancia en la estrategia digital de su entidad son:





Observando las respuestas se puede apreciar que la transformación digital es una prioridad en los planes estratégicos de los bancos: el 81% de las entidades ha seleccionado esta opción. Las entidades comprenden que ser digital no conlleva únicamente sumar nuevas tecnologías sino que es necesario aprovechar la tecnología para funcionar de forma diferente y mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa.

Para seguir siendo competitivos en un entorno de gran disrupción, adoptar una verdadera estrategia centrada en el cliente en la que se sitúe al cliente en el centro de todas las decisiones se ha convertido en una cuestión vital. A pesar de que no se trata de un nuevo enfoque, es el momento de su verdadera realización, de alinear la conceptualización, desarrollo y comercialización de los productos y servicios con las necesidades y deseos de los clientes; porque en la era digital, el cliente tiene mucha información a su alcance, mayor poder y es, por tanto, más exigente.

Por esta razón, muchas entidades no denominan al proceso en el que encuentran inmersos "Transformación Digital", sino que eliminan el término digital porque consideran que la tecnología, aunque es necesaria, no es suficiente. Las entidades están dispuestas a dar un giro a sus antiguas concepciones y, apalancándose en la tecnología y en nuevas metodologías, conseguir aumentar la satisfacción de sus clientes y desarrollar nuevos modelos de negocio para ser más rentables y eficientes.

Dentro de la estrategia digital, los principales retos perseguidos por las entidades financieras son:

- **El desarrollo de los canales digitales y sus funcionalidades:** la transformación digital conlleva adaptarse al nuevo cliente digital, reinventar la organización y soluciones, incluso más allá de lo estrictamente financiero, y ser capaces de crear

nuevos modelos de negocio. Se requiere evolucionar desde la multicanalidad hasta la omnicanalidad, para ofrecer al cliente una gran experiencia de usuario integrando todos los canales de forma consistente.

- **Creación de una cultura digital interna:** se trata de una tarea compleja en un sector tan tradicional. Sin embargo, es la principal palanca para realizar una correcta gestión de cambio y para poder obtener las capacidades que permitan mejorar la experiencia del cliente. Las entidades afrontan este desafío mediante una clara política de comunicación basada en la transparencia para que los trabajadores perciban la creación de valor para todos los stakeholders, haciendo partícipes del proceso de transformación a todo su personal desde el inicio y mediante la incentivación.
- **Tratamiento de los datos del cliente:** la banca es uno de los sectores que cuenta con más información de sus clientes. Uno de los retos a los que se enfrenta el sector es convertir en valor todos esos datos para mejorar los servicios y la toma de decisiones en torno al cliente mediante el uso de Big Data y la aplicación de herramientas de business intelligence y CRM. En el momento en el que los datos se convierten en un activo estratégico las entidades estarán creando una nueva ventaja competitiva.

La transformación digital afecta a las entidades de una manera integral y transversal, y demanda un cambio en la cultura interna. Reinventar la organización y soluciones, siguiendo una visión Customer Centric, requiere repensar los servicios y productos, rediseñar los procesos para lograr maximizar la eficiencia y reducir costes operativos, al mismo tiempo que se incorporan nuevas tecnologías y se integran los diferentes canales de interacción con la entidad para conseguir omnicanalidad.



SIMPLE BANK – EEUU

El banco online SIMPLE, cuyo lema *replace your bank with something more useful, personal and even fun* demuestra su apuesta por acercarse a la demanda del nuevo consumidor digital, permite a sus clientes personalizar, “decorar” y animar su operativa financiera a su gusto. A través de la aplicación móvil, el usuario puede añadir fotos, ubicaciones y notas a sus transacciones financieras.

B. Organización

La estructura organizativa debe reflejar la transformación digital y los flujos de trabajo deben caracterizarse por la flexibilidad y la agilidad.

Al igual que se definen planes estratégicos que guían el crecimiento y evolución de los bancos, es imprescindible extender esa reflexión global al ámbito digital. Por esta razón, todas las entidades encuestadas cuentan con una agenda digital u hoja de ruta a alto nivel, en la que definen las iniciativas necesarias para avanzar en la transformación digital.

Las entidades financieras cuentan con distintos modelos de organización interna para ejecutar la agenda digital:

- La mayoría de las entidades han creado equipos centrados en liderar e impulsar la transformación digital, que responden directamente ante los primeros ejecutivos. En algún banco incluso se ha independizado el área encargada de la transformación para disponer de una mayor autonomía (que deriva en una mayor agilidad para la toma de decisiones, posibilidad de contar con personal muy especializado, fondos y recursos independientes).
- Sin embargo, en otros bancos la agenda digital se desarrolla desde departamentos existentes, como Marketing, Canales o Tecnología y Operaciones.

Aunque cada entidad adopta una estrategia organizativa diferente, la mayoría considera que la transformación digital y la innovación no pueden realizarse de forma aislada, desde un solo departamento, sino que es necesario actuar de forma transversal involucrando a toda la organización.

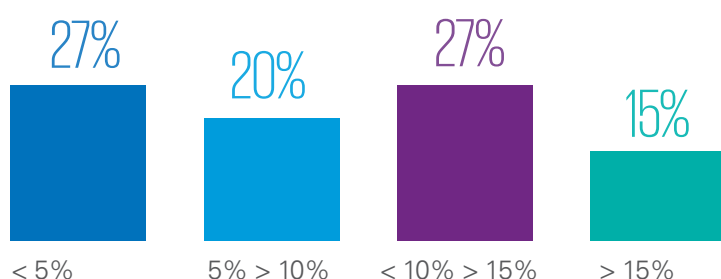
Por otro lado, los bancos han apostado por operar bajo el modelo de “IT a dos velocidades” en el que conviven los dos modelos con el objetivo de dar respuesta a la demanda del nuevo entorno digital pero sin apartar de vista los requisitos del negocio tradicional:

- El modelo IT tradicional, estable, seguro y basado en transacciones back-end orientado al reporting financiero-contable y regulatorio
- Un nuevo modelo más rápido, ágil, escalable y customer-centric, orientado al análisis y data-discovery para obtener ventajas competitivas

Debido a los distintos sistemas de organización, y dependiendo del tamaño de la organización o de su nivel de digitalización, el número de empleados encargados de la transformación digital varía considerablemente. Sin embargo, se aprecia una tendencia común por parte de las entidades objeto de estudio a incrementar este número. Los principales roles que se están incorporando al área digital son:

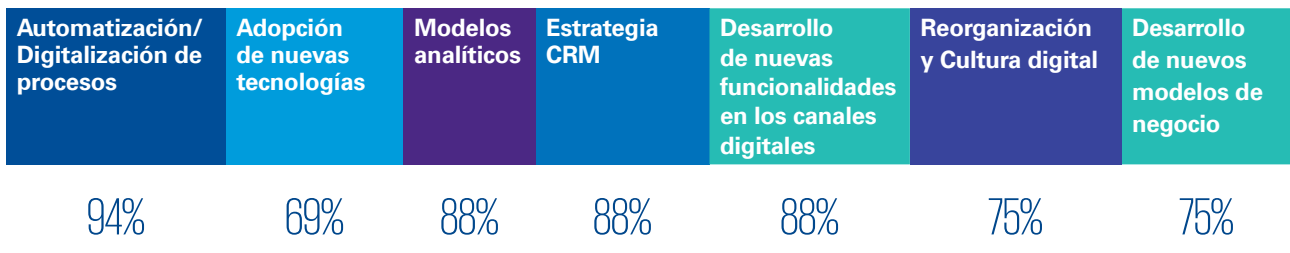
- CDO (Chief Data Officer): definida la estrategia se responsabiliza de dar una coherencia transversal a todo el proceso y guiar al resto de la organización para la consecución de los objetivos fijados.
- CMO (Chief Marketing Officer): responsable de adaptar la comunicación de la compañía a las necesidades de los clientes y de anticiparse a las nuevas tendencias del mercado, sirviéndose de las herramientas digitales.
- CCEO (Chief Customer Experience Officer): encargado de promover el enfoque customer centric dentro de la organización.
- CPO (Chief People Officer): encargado de captación de los mejores profesionales del mercado y de mantener su motivación por la búsqueda de innovación constante.
- CCO (Chief Culture Officer): encargado de la gestión del cambio, de que los empleados perciban la transformación digital como un proceso natural y coherente.

Porcentaje que representa el presupuesto con el que cuenta la Dirección para desarrollar la agenda digital sobre el total de gasto/inversión de la entidad (excluyendo las partidas presupuestarias destinadas al mantenimiento de la Infraestructura actual):

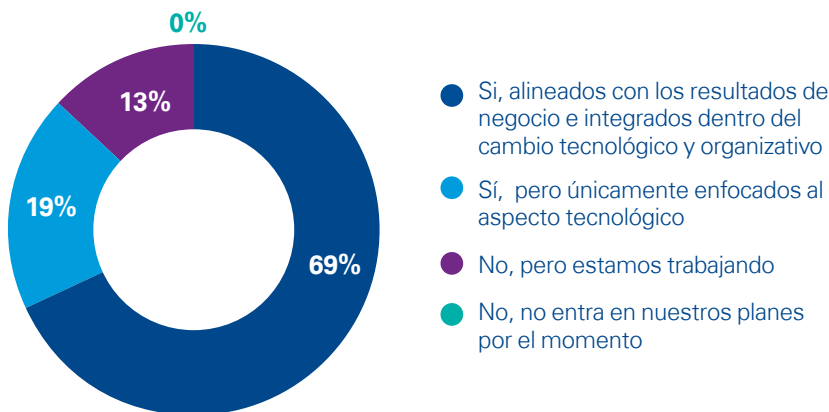


Asimismo, se puede observar una gran diversidad respecto al nivel de inversión en la transformación digital de cada banco. El presupuesto varía según sus posibilidades y nivel de implicación en la transformación digital, ya que algunas entidades necesitan destinar la mayor parte del presupuesto a otros asuntos más urgentes.

¿Cuáles de las siguientes iniciativas están englobadas en la agenda digital?:



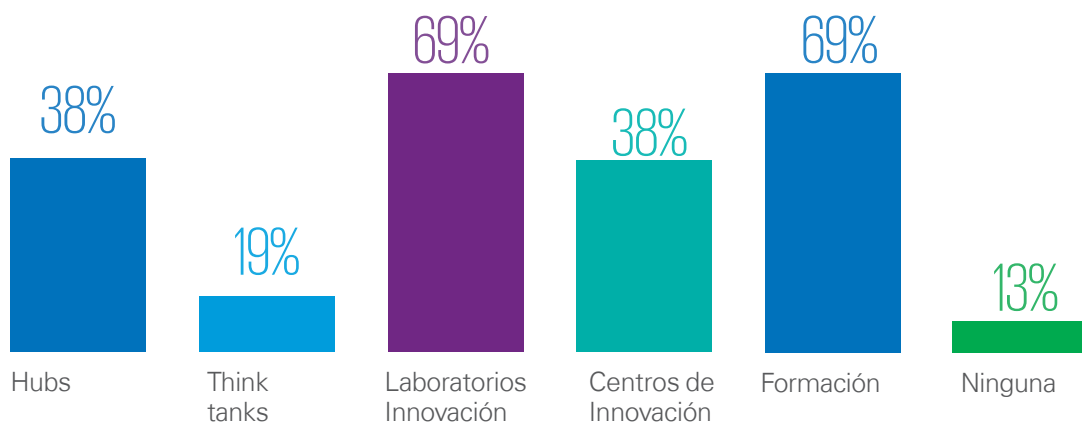
Como parte de la Estrategia Digital de la entidad, ¿se están implementando casos de uso/ pilotos que permitan identificar oportunidades para capturar el valor digital?:



Del análisis realizado se puede apreciar como las entidades establecen un plan de acción concreto dentro de su agenda digital en el que se recogen iniciativas relacionadas con la automatización de procesos, modelos analíticos, estrategias CRM y con el desarrollo de nuevas funcionalidades en los canales digitales.

Para su desarrollo, la mayor parte de las entidades financieras encuestadas (69%) realizan casos de uso alineados con los resultados de negocio e integrados dentro del cambio tecnológico y organizativo. Las respuestas a esta cuestión muestran como las entidades están adoptando un nuevo modelo en el que los cambios y la innovación se generan de forma transversal en toda la organización, y no sólo en los departamentos de tecnología.

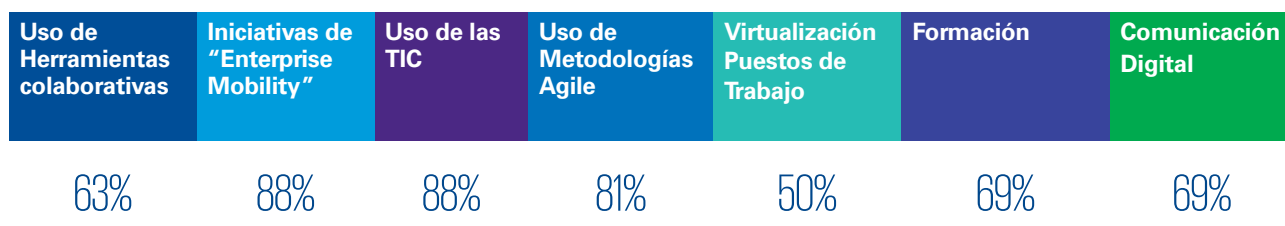
Indique qué tipo de iniciativas que fomenten la innovación abierta lleva a cabo su entidad:



Con el objetivo de impulsar los procesos de transformación y colaborar con los ecosistemas de innovación y emprendimiento, un 88% de las entidades promueven la innovación abierta, mediante iniciativas de formación y con la creación de laboratorios de innovación. En general comprenden que aliarse con actores de referencia del sector tecnológico es mucho más efectivo que abordar el proceso en solitario.

De forma interna, la banca promueve la innovación mediante la implantación de programas de movilidad, uso de las tecnologías de la información y la comunicación, y aplicación de metodologías más ágiles y flexibles. El personal incorpora estos nuevos métodos en su trabajo diario favoreciendo la flexibilidad y la agilidad de las organizaciones.

Indique si su entidad cuenta con alguna de las siguientes iniciativas internas con impacto en la cultura corporativa:



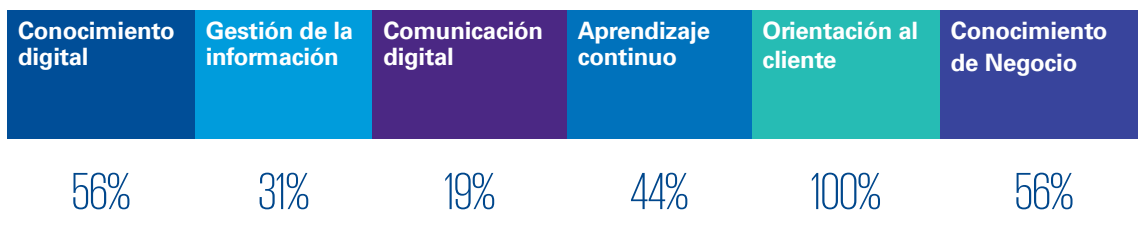
Citi - EEUU

Citi desplegó una red de *Hubs* de innovación ubicados en Tel Aviv, Dublín, Singapur, San Francisco y Nueva York. Estos laboratorios cuentan con una interacción máxima entre ellos y están coordinados con la entidad a nivel global, permitiendo a la entidad conectar a sus equipos de innovación con clientes, compañeros y otros expertos para colaborar en debates relativos a nuevos productos/servicios y mejores procesos.

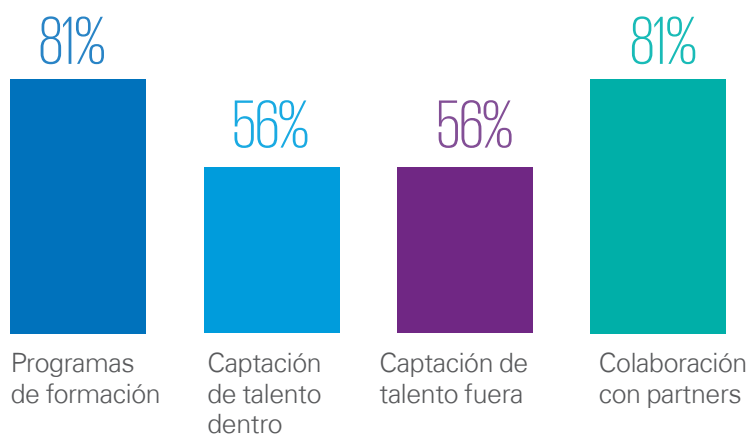


Para el desarrollo de la estrategia digital,

¿Qué competencias principales considera que debe tener un empleado de Banca Digital?:



¿Cómo se está gestionando el capital humano?:



Por otro lado, para medir el avance digital en el nivel organizativo también se considera el plan y la política de formación de los empleados en materia digital. El 81% de las entidades optan por formar a sus trabajadores internamente mediante programas de mentoring y training, y combinan estas iniciativas con la colaboración con partners.

Las entidades consideran que las principales competencias de un empleado de la Banca digital son la orientación al cliente, el conocimiento de negocio y el conocimiento digital, un planteamiento muy coherente con la visión de estrategia digital basada en customer centric, liderada de forma transversal y no solo desde el departamento de tecnología.



Standard Bank - Sudáfrica

Creó su centro de innovación, formato "Cuarto de Juegos", para reunir a la gente para resolver los retos reales de los clientes a través de la innovación colaborativa. Está compuesto por un centro de pruebas de alta tecnología junto con "salas de pensamiento libre" que permiten, tanto al personal y como a los clientes, experimentar con nuevas innovaciones y proporcionar retroalimentación instantánea. Cuenta con colores brillantes y un diseño moderno (lo opuesto de un entorno corporativo). El centro les permite, de forma continua, participar, escuchar y co-crear soluciones con los clientes con el objetivo de traer valor de la banca todos los días a ellos.



VISA - EEUU

Otros protagonistas de la era digital y de la disrupción del sector financiero, como las empresas de soluciones de pago, también se suman a la implantación de centros de innovación y desarrollo tecnológico. VISA cuenta con un centro de innovación con acceso directo a la comunidad de Silicon Valley. El principal objetivo consiste en facilitar interacciones dinámicas entre empleados y experimentación en tiempo real, siempre con un enfoque basado en nuevas soluciones para el cliente. moderno (lo opuesto de un entorno corporativo). El centro les permite, de forma continua, participar, escuchar y co-crear soluciones con los clientes con el objetivo de traer valor de la banca todos los días a ellos.

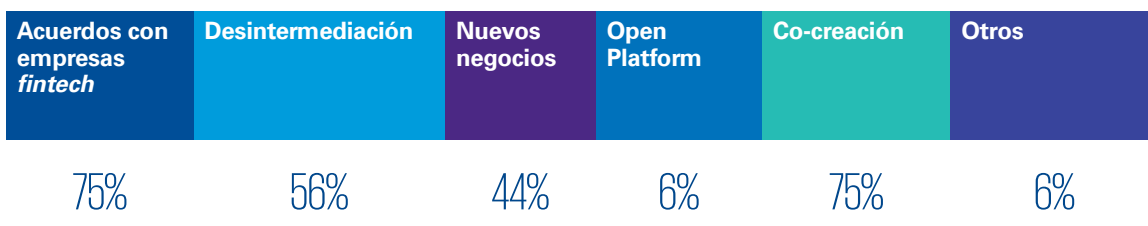
C. Nuevos modelos de negocio

A continuación se valora la estrategia que llevan a cabo las entidades financieras para ofrecer nuevos productos y servicios en el mercado.

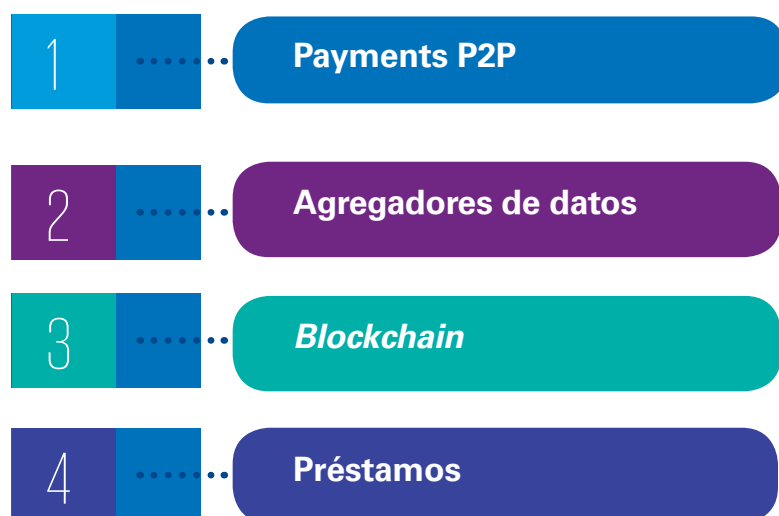
El 75% de las entidades realiza acuerdos con empresas *fintech*, el 56% está desintermediando su modelo de negocio, y el 75% realiza acuerdos de co-creación. Especial mención merece el cambio de percepción respecto a las *fintech*. Inicialmente las consideraron una amenaza al vaticinar su papel como

nuevos competidores potenciales, sin embargo, los bancos han comprendido que, a pesar de que estas startups cuentan con una gran ventaja competitiva a nivel tecnológico y de innovación, no disponen de los clientes necesarios para lanzar sus productos al mercado con garantía de éxito. Su conclusión es que el camino más enriquecedor para ambos consiste en la colaboración (la adquisición es una opción que se produce también en casos puntuales).

Indique cuáles de los siguientes modelos de negocio están siendo aplicados por su entidad:



Las entidades consideran que las prácticas *fintech* más interesantes son:





Türk Ekonomi Bankası (TEB) – Turquía

Es el primer banco en crear un departamento diferenciado para proveer servicios de banca dirigidos íntegramente a las mujeres. Con el fin de fortalecer la presencia de las mujeres en el mundo empresarial ha creado el *Women's Banking Program*, que no solo les facilita financiación sino que les asesora bajo el enfoque de Consultant Bank.

Apostar por modelos de negocio que primen la relación con el cliente marcará el éxito futuro

II. Experiencia de cliente:

Tradicionalmente, el sector bancario se ha centrado en los productos. Sin embargo, actualmente la tendencia consiste en prestar atención al cliente, generándole las mejores experiencias posibles. Esta reorientación del negocio hacia la banca digital focalizada en el cliente tendrá un impacto en la cuenta de resultados, ya que será un elemento crítico para mejorar la retención, vinculación y captación de nuevos clientes.

En este apartado se analizan las siguientes dimensiones:

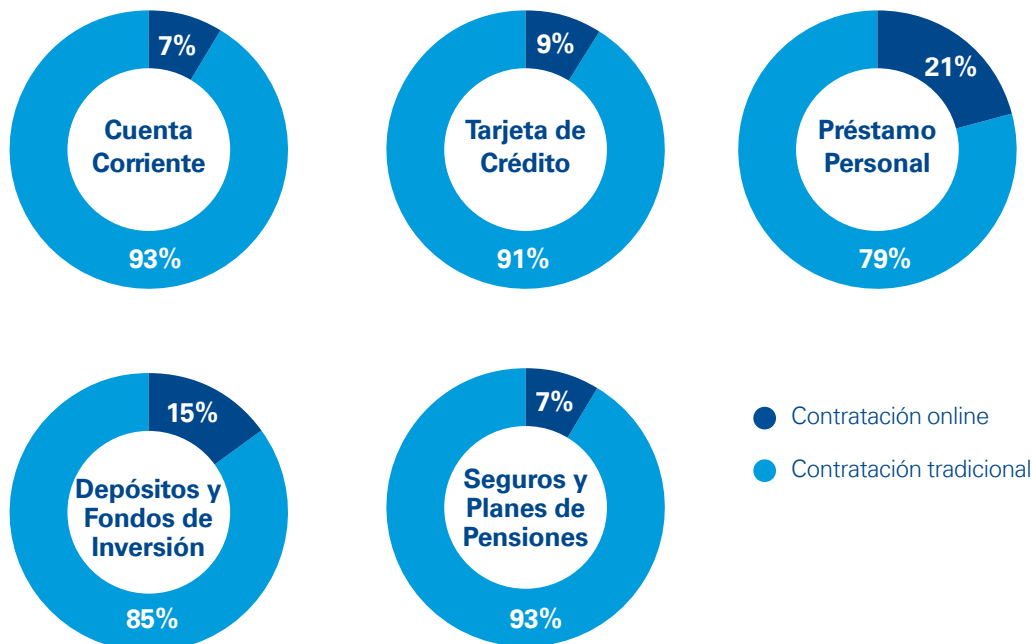
- **Oferta digital y pricing**
- **Canales digitales**
- **Data&Analytics: conocimiento del cliente**

A. Oferta digital y pricing

¿Cuáles de los siguientes productos tradicionales puede un cliente de su entidad contratar a través de los canales digitales sin necesidad de acudir a una oficina?:

Cuenta Corriente	Tarjeta de Crédito	Préstamo Personal	Depósitos y Fondos de Inversión	Seguros y Planes de Pensiones
80%	67%	80%	80%	73%

Porcentaje de contratación que representa el canal digital:



Las entidades facilitan la contratación de productos a través de sus canales digitales: en un 80% de las entidades encuestadas se puede contratar una cuenta corriente sin necesidad de acudir a la oficina; en un 67% de las entidades, la tarjeta de crédito; en un 80%, un préstamo personal o un depósito y fondos de inversión; y en un 73% se pueden contratar digitalmente seguros y planes de pensiones.

Los nuevos clientes tienen un perfil y unas exigencias, en términos de accesibilidad y experiencia de usuario, diferentes a las demandadas hasta el momento. Por esta razón, las entidades están aumentando su oferta digital incorporando la posibilidad de contratar online progresivamente más productos. Su objetivo consiste en que, finalmente, toda la operativa pueda efectuarse desde cualquier canal.

Ante el incremento paulatino de las contrataciones digitales, el modelo de distribución actual plantea un reto al que las entidades deben hacer frente: la

transformación de la red comercial. Tradicionalmente España ha contado con un gran número de sucursales, pero desde hace unos años se ha acometido una reestructuración debido a la crisis económica que ha originado la reducción del número de sucursales. Sin embargo, los bancos consideran que la transformación digital no conlleva la clausura de oficinas sino su reorganización y agrupación. De esta forma, sostienen que aunque el número de sucursales será menor a medida que evolucione la presencia del perfil de cliente digital, las oficinas seguirán jugando un papel importante:

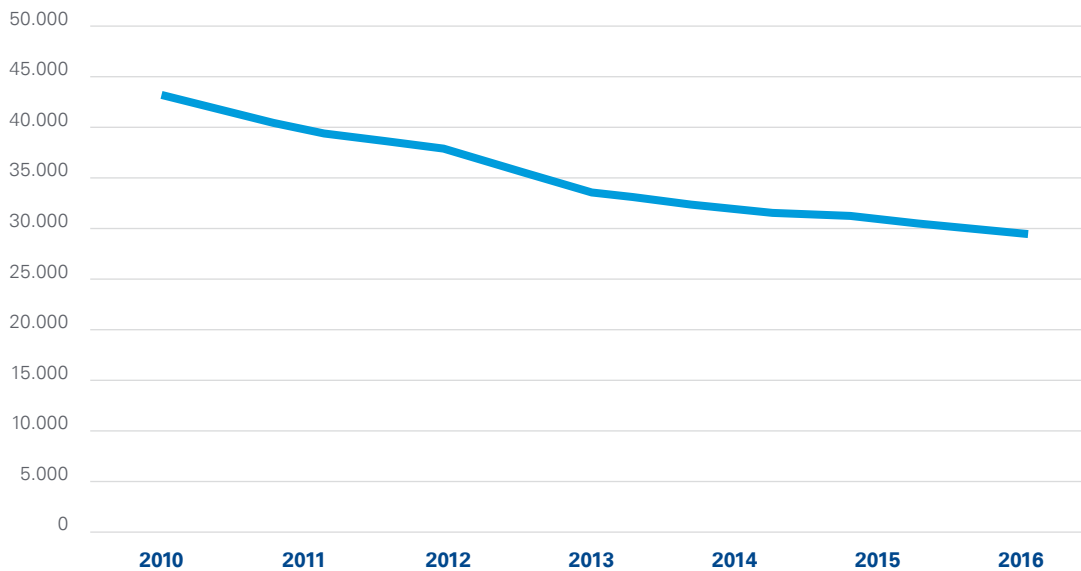
- Para los clientes no digitales
- En determinados momentos en los que se requiere asesoramiento: iniciar relación, decisiones importantes, solución de problemas
- En banca empresas y pequeños negocios con operativa especializada.



HSBC - UK

El proceso de apertura de cuentas bancarias representa para las entidades un elemento clave a optimizar mediante la innovación. Los bancos reconocen la operación de onboarding como uno de los procesos cruciales a optimizar y trabajan por mejorarlo y simplificarlo acortando los tiempos, ofreciendo un diseño intuitivo y proporcionando una experiencia de cliente de alto nivel. HSBC ha roto con el concepto del desplazamiento a la sucursal para abrir una cuenta y sustituye la identificación tradicional del cliente con una técnica biométrica basada en el popular concepto millennial *selfie*: el reconocimiento facial como técnica de verificación de identidad en el proceso de apertura de cuenta. De esta forma, los usuarios no tendrán que acudir a la oficina y podrán abrir una cuenta en remoto mediante la realización de una serie de pasos sencillos.

Evolución de las sucursales bancarias desde 2010



Fuente: Banco de España: Año 2016 cifra estimada al cierre de Diciembre.

Ante el incremento paulatino de las contrataciones digitales, el modelo de distribución actual plantea un reto al que las entidades deben hacer frente: la transformación de la red comercial



Mizuho Bank - Japón

Ha incorporado a sus sucursales, servicios de próxima generación a través del robot *Pepper*, el robot amigable, de Softbank Group Corp. Son robots humanoides, con componente emocional, que actúan como conserjes en las oficinas de la entidad y cuyo principal objetivo es el de mejorar el servicio de los clientes. Gracias a las tecnologías de Inteligencia Artificial y Big Data, Pepper investiga y analiza a los clientes interactuando mientras juega o tiene conversaciones con los clientes, al tiempo que proporciona conocimientos. La entidad considera que existe una imagen de rigidez en torno a los bancos, y mediante esta iniciativa pretenden estimular la demanda de los productos de financiación a través de una imagen amable.



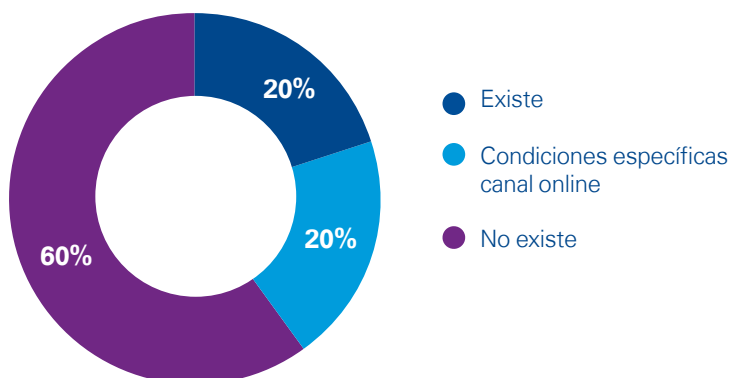
B. Canales digitales

Teniendo en cuenta el poder de conectividad permanente de los clientes, la mayoría de las entidades se encuentran presentes en todos los canales disponibles (sucursales, web, móvil,...), pero esto no es suficiente. El cliente actual es omnicanal, es decir, puede comunicarse con los bancos a través de diferentes canales y dispositivos e incluso iniciar el contacto con la entidad en un canal y finalizar en otro. Por esta razón, es necesario evolucionar desde la multicanalidad hasta la omnicanalidad, para ofrecer al cliente la mejor experiencia de usuario integrando todos los canales de forma consistente y homogénea.

Los avances tecnológicos y la transformación digital constituyen una coyuntura magnífica que allana el camino al sector financiero, permitiéndole evolucionar sus capacidades tecnológicas y cambiar su modelo para conectar con el cliente omnicanal.

Un claro ejemplo de la evolución hacia la banca omnicanal es la estrategia de pricing que están adoptando las entidades. En las primeras etapas de digitalización, como impulso y fomento de los nuevos canales online, los bancos establecen una política de precios diferente según el canal de adquisición y campañas de promoción de determinados productos en condiciones específicas para el canal online. Sin embargo, las entidades con mayores niveles de digitalización no cuentan con una política de precios diferenciada por canal, porque consideran que todos los canales deban integrarse y funcionar del mismo modo.

Señale cuál es la estrategia de precios de su entidad en referencia a los productos ofertados a través de los canales digitales:



Banca Electrónica

Entidades que cuentan con los siguientes porcentajes de clientes que son usuarios con **acceso** a BE

< 25%	25% > < 50%	50% > < 75%	> 75%
0%	50%	29%	21%

Entidades que cuentan con los siguientes porcentajes de clientes que son usuarios **activos** de BE

< 25%	25% > < 50%	50% > < 75%	> 75%
7%	67%	13%	13%

Entidades que cuentan con los siguientes pesos, que representan las transacciones electrónicas realizadas a través de la BE sobre el total de transacciones realizadas en la entidad

< 10%	10% > < 25%	25% > < 50%	> 50%
0%	20%	40%	40%

Banca Móvil

Entidades que cuentan con los siguientes porcentajes de clientes que son usuarios con **acceso** a BM

< 25%	25% > < 50%	50% > < 75%	> 75%
36%	29%	29%	7%

Entidades que cuentan con los siguientes porcentajes de clientes que son usuarios **activos** de BM

< 25%	25% > < 50%	50% > < 75%	> 75%
53%	20%	13%	13%

Entidades que cuentan con los siguientes pesos, que representan las transacciones electrónicas realizadas a través de la BM sobre el total de transacciones realizadas en la entidad

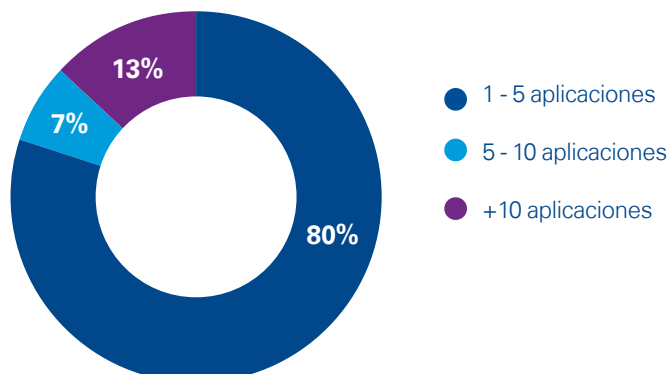
< 10%	10% > < 25%	25% > < 50%	> 50%
7%	29%	14%	50%

Señale los canales alternativos a las oficinas que pone a disposición de los clientes su entidad:

Banca electrónica (web)	Banca móvil	Call Center	RRSS
100%	100%	88%	88%

Las entidades son conscientes de que deben ofrecer sus productos y servicios de forma más sencilla, accesible, útil e innovadora, para generar la mejor experiencia posible. En consecuencia, disponen de canales alternativos a las oficinas, el 100% de las entidades dispone de banca electrónica y banca móvil, el 88% cuenta con un call center y el mismo porcentaje con perfiles en las redes sociales.

Nº de Apps disponibles en cada entidad:



De las Apps móviles señaladas anteriormente, ¿Qué soluciones de negocio cubren?:

Asesoramiento	Auto-servicio	Pagos	Gestión de tarjetas	Customer Service 24x7
7%	93%	93%	73%	33%

Indique si su entidad gestiona, de forma activa, perfiles corporativos en alguna de las siguientes Redes Sociales:

FB	Twitter	Youtube	Google+	Linkedin	Instagram	Snapchat	Pinterest
93%	100%	80%	47%	73%	13%	7%	13%

¿Qué papel le otorga su entidad a las redes sociales?:

Informativo	Asesoramiento	Entretenimiento	Venta y promoción de productos	Imagen/ Posicionamiento de marca	Otros
87%	20%	20%	33%	93%	40%

Dentro de la banca móvil las entidades encuestadas cuentan con aplicaciones destinadas en su mayoría al autoservicio, a la operativa de pagos y a la gestión de tarjetas. Por otro lado, las entidades apuestan por modernizar la forma de relacionarse con sus clientes y para ello desarrollan perfiles en las principales redes sociales (Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn,...).

Con su desembarco en el mundo del social media, los bancos persiguen posicionar su marca, informar, vender y promocionar sus productos. Hasta el momento la mayoría de las entidades se han centrado en un enfoque de marketing, sin embargo, están estudiando si, además, las redes sociales pueden constituir un canal transaccional en el futuro.



MACQUAIRE - Australia

La app *Personal Capital* constituye una plataforma customizable de gestión de finanzas personales. Ofrece al cliente visibilidad global e inmediata de todas sus cuentas, monitoriza su situación financiera, hace seguimiento de sus inversiones y le conecta con un asesor financiero personal. Los usuarios pueden ejercer control sobre sus gastos y su plan de ahorros gracias a una visualización analítica user-friendly y con un avanzado sistema de alertas. El asesoramiento en remoto destaca por el servicio de creación de un plan financiero personalizado vía Facetime.

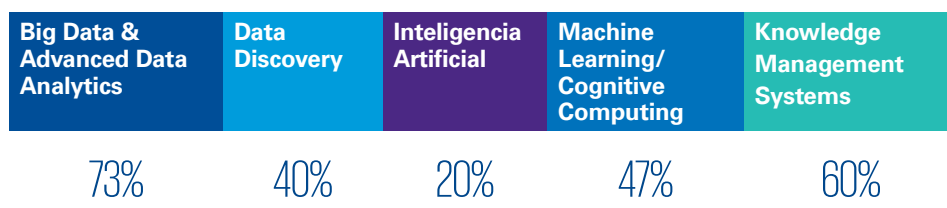


C. Data & Analytics: conocimiento del cliente

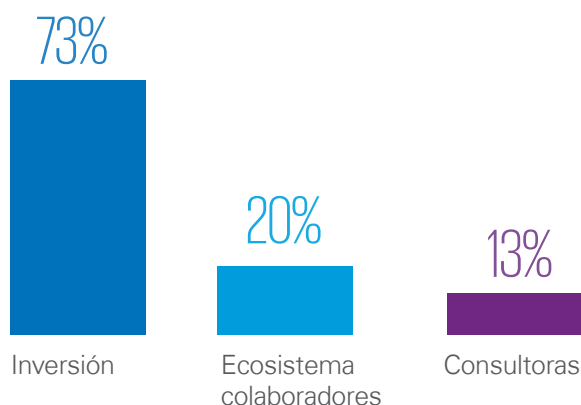
Para lograr la fidelización de los clientes las entidades deben mejorar su experiencia ofreciendo productos y servicios personalizados a sus necesidades. Para ello deben conocer en profundidad a sus clientes, y por este motivo desarrollan iniciativas en el ámbito del análisis y conocimiento del cliente. El 73% de las entidades encuestadas llevan a cabo proyectos de Big Data & Advanced Data Analytics, el 47% de Machine Learning/ Cognitive Computing y el 60% cuenta con iniciativas de Knowledge Management Systems.

Pese a que la mayoría desarrolla estos proyectos internamente, también recurre a ecosistemas de colaboración y a empresas externas para extraer valor de la información de los datos del cliente.

Indique si su entidad cuenta con alguna de las siguientes iniciativas en el ámbito de análisis/conocimiento del cliente:



Indique cómo se están llevando a cabo las iniciativas arriba seleccionadas:





UBANK - Australia

UBank, subsidiaria online del Banco Nacional de Australia (NAB), lanzó *peoplelikeu*, un sitio web donde los usuarios pueden comparar sus hábitos de gasto con personas con un perfil sociodemográfico similar en términos de área, sexo, edad y factores de vida. Recopilaron un billón de registros de transacciones en un potente motor de análisis. Los gastos se clasifican en diferentes categorías: gastos de seguro, gastos diarios y gastos de viaje, etc. Además, los usuarios pueden cambiar su edad, ingresos y forma de vida para simular dónde quieren estar en el futuro y tener una visión general de su potencial situación a medio y largo plazo.



Alior Bank - Polonia

Mediante Smart Collect (Proceso de Cobro de Deuda Inteligente, Automatizado y Basado en Escenarios), Alior Bank introdujo una sofisticada estrategia de recaudación de deudas inteligente respaldada por herramientas de análisis de datos, generación automatizada y gestión de campañas basadas en clientes. Se basa en el uso de múltiples canales de contacto adaptados a cada cliente, incluidos agentes de Inteligencia Artificial para las campañas de los contact-center. El proyecto demostró que el uso de tecnologías innovadoras en las recaudaciones -una parte crítica del ciclo de vida del crédito- puede proporcionar una gran experiencia adaptada al cliente (basada en sus preferencias). Las soluciones introducidas cubrieron toda la base de productos de crédito para clientes individuales con pagos atrasados.

III. Soluciones tecnológicas

La tecnología ya no solo es un soporte a negocio sino que se ha convertido en un elemento clave de la estrategia de transformación. Es necesario crear un marco operativo y una infraestructura que permita adoptar de forma ágil y flexible las tecnologías exitosas que deriven de las nuevas tendencias del mercado.

En este apartado se analizan las siguientes dimensiones:

- **Cloud Computing**
- **Ciberseguridad**
- **Medios de Pago**
- **Blockchain/Criptomonedas**
- **APIs**

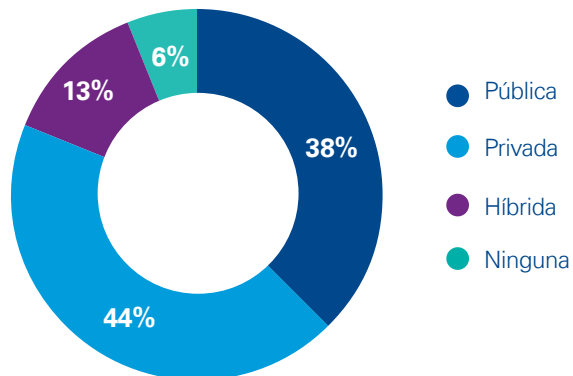
A. Cloud Computing

Históricamente, la banca ha mantenido toda la información de sus clientes en los servidores dentro de sus instalaciones. No obstante, estas premisas están cambiando ya que progresivamente está optando por emplear los recursos que ofrece la nube, en busca de una mayor escalabilidad, flexibilidad, agilidad y menores costes.

La computación en la nube conlleva unos riesgos legales y normativos que suponen un importante cambio de paradigma, pero, por otro lado, también genera numerosos beneficios para las entidades financieras: la posibilidad de almacenamiento masivo, el incremento de seguridad y la disponibilidad total desde cualquier dispositivo.

Un 6% de las entidades cuenta con Infraestructuras en la nube pública, un 38% dispone de nube privada, un 44% con infraestructura híbrida y 13% no cuenta con ninguna pero estima comenzar con su desarrollo en los próximos dos años.

Indique qué tipo de Infraestructuras en la nube tiene desplegadas su entidad:



B. Ciberseguridad

La transformación que están viviendo las entidades financieras hacia el entorno digital conlleva nuevos riesgos que anteriormente no se contemplaban. Por esta razón, la ciberseguridad en la banca es progresivamente más importante, no solo para evitar el posible fraude a los clientes, sino por el posible impacto en los sistemas tecnológicos de las entidades, cada vez más vulnerables por su creciente exposición (APIS, nube pública,...).

El 100% de las entidades encuestadas contempla la ciberseguridad como uno de los principales desafíos a los que se enfrenta, y por esta razón desde un enfoque proactivo, se están dotando continuamente de las mejores tecnologías, metodologías y prácticas de ciberseguridad.

Asimismo, el 29% de las entidades invierte hasta un 10% de su presupuesto global de seguridad en iniciativas de ciberseguridad, el 64% dedica entre un 10 y un 15%, y un 7% más de la mitad.

Hasta el momento las entidades han dedicado la mayoría de sus recursos a prevenir ataques, aunque han comenzado a advertir que es difícil prevenirlos en su totalidad. En consecuencia, comienzan a plantear una inversión más equilibrada entre prevención, detección y mitigación del daño.

Indique qué porcentaje representan las iniciativas de ciberseguridad respecto al presupuesto global de seguridad:

0 - 10%	10 - 50%	Superior al 50%	No se dispone de iniciativas
29%	64%	7%	0%



Wells Fargo - EEUU

Considera primordiales los aspectos relacionados con la seguridad y la ciberseguridad. Dirige gran parte de sus esfuerzos a la innovación en la validación y confirmación de identidad, explorando soluciones biométricas como el reconocimiento facial o de voz, escaneo de la retina o de las huellas digitales. A pesar de considerar viables todas estas tecnologías, afirma que el verdadero valor está en la combinación de dos elementos: las técnicas biométricas y el conocimiento del cliente.

C. Medios de Pago

En el mercado español, aún marcado por el uso mayoritario del efectivo, de las tarjetas de débito, de crédito y las transferencias, los nuevos medios de pago (aplicaciones móviles, wallets, stickers contactless, wearables,...) se están abriendo paso.

Su evolución está condicionada principalmente por la seguridad y por la regulación. En lo que respecta al primer aspecto, las entidades deben certificar que las transacciones son realmente seguras y luchar contra una posible percepción de inseguridad por parte de ciertos clientes.

Por otro lado, la nueva regulación europea sobre pagos PSD2 propiciará la entrada de nuevos actores, una mayor innovación así como reducción de costes para los consumidores y mejores experiencias de usuario.

Bajo esta circunstancia, los bancos han decidido implementar nuevas tecnologías de pagos. Prueba de ello es que el 44% de las entidades encuestadas pone a disposición de sus clientes stickers contactless, el 19% wearables, el 88% sistemas NFC, el 94% facilita el pago con el móvil, el 81% wallets y el 38% dispone de identificación biométrica.



AXIS BANK - India

Lanzó en 2015 un servicio de pagos, llamado *Ping Pay*, vía móvil que permite a los clientes hacer transferencias monetarias mediante Facebook, Twitter, Whatsapp, correo electrónico o el número de teléfono. Con este lanzamiento, el banco logró una mayor llegada a los consumidores jóvenes (gracias al grado de penetración que las RRSS y teléfonos móviles iban alcanzando en el país) y una contribución a la transformación de una economía tradicional caracterizada por un alto uso del dinero en efectivo hacia una economía "cashless", representando un paso significativo en la evolución de los medios de pagos y la modernización socio-económica a nivel nacional.

Indique qué nuevas tecnologías de medios de pago se están implementando en su entidad:

Stickers contactless	Wearables (pulseras)	Sistemas NFC	Pago con el móvil	Wallets	Autenticación Biométrica	Ninguna
44%	19%	88%	94%	81%	38%	0%



D. Blockchain/Criptomonedas

Cuando se creó el concepto de criptomoneda, una moneda virtual, nació la tecnología blockchain.

Esta tecnología se ha convertido en un elemento muy atractivo para el futuro del sector financiero, ya que ha pasado de ser un arma contra los bancos a percibirse como una herramienta para renovar el back-office.

Pese a que todas las entidades encuestadas coinciden en señalar que esta tecnología necesita de un mayor grado de madurez y que su aplicación se encuentra en fase experimental (diseño y construcción de casos de uso específicos), no parece haber dudas de su potencial para impactar en procesos y modelos de negocio, por lo que razonan que deben considerarla y que posiblemente la incorporarán en algún momento.

Para estudiar su aplicación y utilidad existen ecosistemas de innovación y consorcios tanto públicos (Ethereum) como privados (R3).

El sector financiero está explorando de forma activa como flexibilizar sus plataformas, infraestructura y arquitectura técnica a través de la apertura de sus APIs a terceros

E. APIs

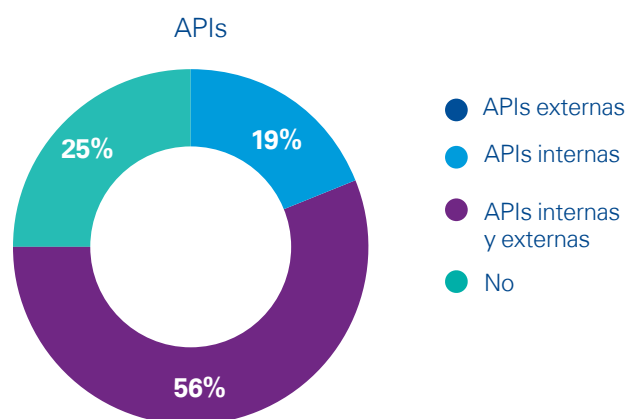
Los bancos centran sus esfuerzos en dos áreas principales:

- Adaptar sus servicios al entorno digital sin perder seguridad
- Afrontar la entrada de nuevos competidores tecnológicos en el sector financiero, enfocados en crear plataformas de innovación con capacidad de desintermediación técnica

Consecuentemente, el sector financiero está explorando de forma activa como flexibilizar sus plataformas, infraestructura y arquitectura técnica a través de la apertura de sus APIs a terceros, por lo que a corto y medio plazo se podrán observar avances significativos.

El 19% de las entidades encuestadas ha comenzado a desarrollar APIs internas y el 56% cuenta con APIs internas y externas, porque las mismas APIs que se emplean de forma interna y para trabajar junto a sus partners, sirven para obtener nuevos clientes impulsando negocios adicionales a través de su integración en comparadores o en servicios con enfoques sectoriales

En su entidad, ¿se han comenzado a desarrollar APIs?:



Nivel de madurez digital de los bancos españoles

En un contexto de retos significativos para el sector financiero, Funcas y KPMG consideran sustancial que las entidades conozcan tanto su punto de partida en la transformación digital como el destino deseado.

El marco metodológico definido por KPMG permite identificar las etapas que comprende un proceso de transformación y situar a las entidades financieras españolas en una escala de madurez digital que abarca desde la fase Basics hasta la de Innovación.

La mayoría de las entidades se encuentran sumergidas en su transformación digital, ya sea para emprender el viaje de la digitalización o para convertirse en una entidad digital. Sin embargo, el grado en el que las entidades despliegan las tecnologías digitales, para optimizar sus procesos, habilitar nuevos modelos de negocio y mejorar la experiencia del cliente, es variable.

No se trata de un proceso sencillo, pero disponer de un plan de acción definido facilita el avance de la transformación digital.

Para establecer una correcta agenda digital, los bancos deben ser conscientes de los pasos que deben seguir para alcanzar sus objetivos. No es recomendable saltarse etapas del proceso, ya que de lo contrario el camino de la digitalización puede resultar más complicado e incluso pueden no lograrse los objetivos propuestos.

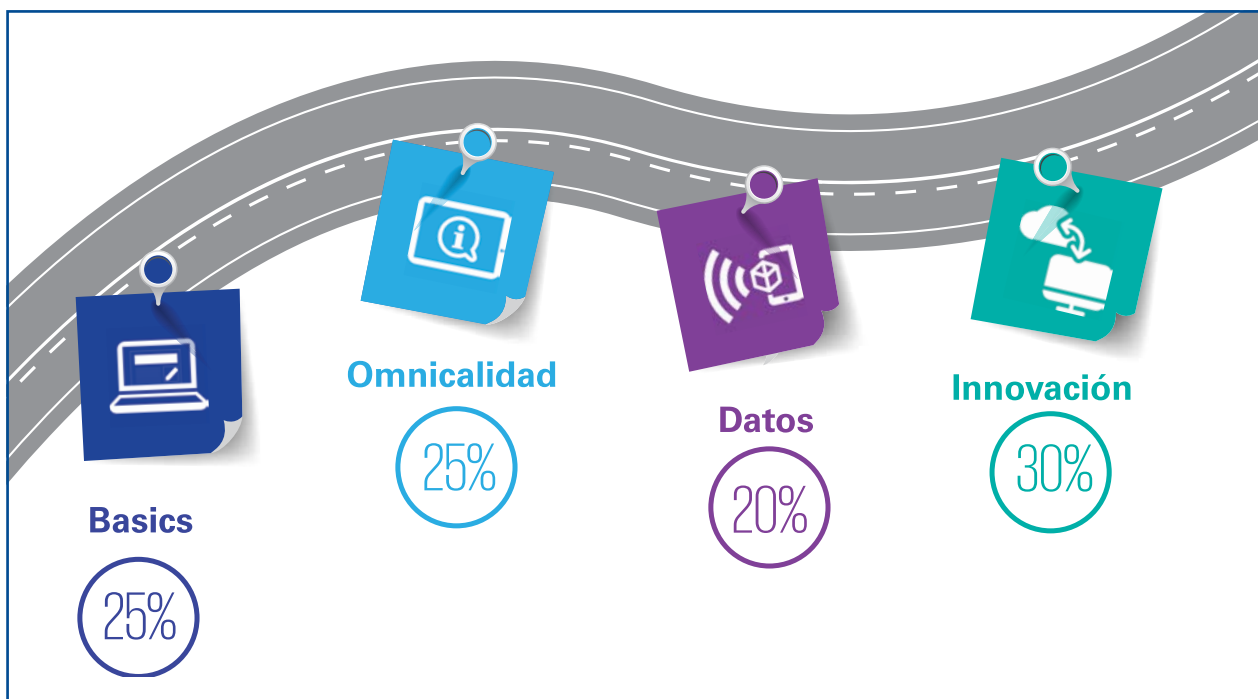
Del estudio realizado por KPMG y Funcas sobre la propuesta digital de las entidades financieras españolas, se deriva que el 25% de las entidades encuestadas se encuentra en la etapa Basics, el 25% en la fase de Omnicanalidad, el 20% en la denominada Datos y el 30% en la etapa de Innovación.

La opinión de ...

“ Los procesos de transformación tienen dos veces más posibilidades de tener éxito si se articulan sobre un plan de acción antes que sobre una tecnología concreta. ”

Sergio Simarro Villalba

Senior Manager de Servicios Digitales
de KPMG en España





Como se puede apreciar, los bancos españoles presentan distintos niveles de avance en su camino hacia la transformación digital. Pese a que todos son conscientes de la importancia de la implantación de su estrategia digital, existen distintas limitaciones que frenan esta evolución.

Las firmas con mayor capacidad de inversión pueden abrir más líneas de actuación para avanzar en su transformación que aquellas entidades que tienen unos límites mayores en cuanto a su nivel de trabajo.

Es importante tener en cuenta el proceso de concentración que ha experimentado la banca en los últimos años, que ha afectado a la capacidad de transformación digital de algunas entidades al tener que centrar sus esfuerzos en reestructuraciones y fusiones.

Las entidades se han unido creando alianzas con organizaciones como la Comisión de Organización, Automatización y Servicios (COAS) -perteneciente a CECA- para compartir información, generar nuevas ideas, foros de colaboración y, en definitiva, para avanzar en este proceso de cambio digital y poder ofrecer el valor requerido por el cliente.

1

Basics

Entidades que han dado los primeros pasos en el mundo digital 1.0 a través del desarrollo de una huella digital básica, estableciendo una serie de activos digitales (página web, presencia en redes sociales, etc.) y que dan respuesta a las necesidades de los clientes del siglo XXI.

En esta etapa, las entidades no son completamente conscientes del inmenso potencial que ofrece la digitalización. La estrategia digital, la experiencia de cliente y las soluciones tecnológicas no están definidas ni formalizadas en una agenda digital. Asimismo, no existe una coordinación por parte de la Alta Dirección y la organización y, en términos generales, presentan una cultura resistente al cambio.

Asimismo, desarrollan escasos proyectos de digitalización, que avanzan de forma aislada porque las iniciativas de IT y las de negocio no están coordinadas.

2

Omnicanalidad

Bancos que cuentan con activos digitales más establecidos y que se encuentran en el proceso de capacitación en personas, procesos y tecnologías específicos para competir en el entorno digital. Carecen de una estrategia global como organización, pero comienzan a detectar la necesidad de implicar a la Alta Dirección y avanzar hacia la formalización de la Agenda Digital.

Estas entidades inician el desarrollo de experiencias de producto y de cliente habilitadas digitalmente, pero todavía resultan inconsistentes. El objetivo prioritario en esta fase es desarrollar los canales y funcionalidades digitales. En consecuencia, mediante un modelo de CRM integrarán los distintos canales para contactar con el cliente en cualquier momento y desde cualquier lugar, de forma sencilla y cómoda. De esta forma, se tienen en cuenta los requerimientos y necesidades del nuevo consumidor digital en términos de inmediatez, experiencia del usuario y accesibilidad.

3

Datos

Entidades financieras que están utilizando las tecnologías digitales como elemento diferencial de su estrategia. Disponen de una Agenda Digital formalizada y tanto la Alta Dirección como el resto de la organización se implican en la transformación digital.

Dada la capacitación y el enfoque omnicanal con el que ya cuenta la entidad, se busca maximizar el contacto con el cliente, tanto en volumen de interacciones como en la calidad de las mismas, para extraer información con alto valor estratégico para negocio. Estos datos ayudan a ofrecer una experiencia más personalizada a los clientes y facilita el proceso de toma de decisiones.

Además, esto se traduce en el apalancamiento tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y servicios, ofrecidos mediante una experiencia personalizada. La inversión en tecnología se incrementa de forma significativa y se trabaja sobre nuevas arquitecturas y plataformas. Negocio e IT comienzan a alinear sus objetivos digitales en torno a la creación de productos y experiencias digitales

4

Innovación

Entidades que han alcanzado la madurez digital y que no se conforman con reaccionar, sino que muestran un modelo proactivo e innovador detectando nuevas oportunidades de negocio y ofreciendo ideas transformadoras. Aprovechan la tecnología para innovar y reimaginar la industria financiera. Asimismo, disponen de la presencia digital que sus clientes demandan y de los conocimientos adquiridos a través del análisis de datos.

Estas entidades constituyen organizaciones ágiles en cuanto al uso de las tecnologías digitales, presentan una total sincronía entre IT y Negocio para mantener el ecosistema digital. En esta etapa, presentan una cultura interna de innovación que se refleja en todos los elementos de la organización: las personas, los procesos, la tecnología, y los productos y servicios. Por ende, la detección de oportunidades de negocio y el desarrollo digital de la entidad es prácticamente natural.

El cliente de la banca digital en España



Santiago Carbó,
Director ejecutivo del Observatorio
de la Digitalización Financiera



Francisco Rodríguez,
Economista senior de Funcas

La creación de un Observatorio de la Digitalización Financiera se enmarca en el objetivo tradicional de Funcas de analizar las tendencias que transforman los vínculos entre realidad social y financiera considerando las dos grandes vertientes del mercado: la oferta y la demanda de servicios financieros digitales.

Poca gente fuera del sector financiero sabe que los bancos españoles están entre los que más han apostado por la innovación tecnológica en los últimos 40 años. Por eso, además, conocen una realidad importante en este tipo de transformaciones: la innovación es fundamental pero la inversión debe ir acompañada por un proceso equilibrado en paralelo de adopción y uso por parte de la demanda.

La creación de un Observatorio de la Digitalización Financiera se enmarca en el objetivo tradicional de Funcas de analizar las tendencias que transforman los vínculos entre realidad social y financiera considerando las dos grandes vertientes del mercado: la oferta y la demanda de servicios financieros digitales. El *venture* conjunto con KPMG constituye una alianza estratégica sin precedentes en España para alcanzar ese objetivo.

El estudio de “demanda” titulado El cliente de la banca digital en España es un intento ambicioso de explicar la demanda actual de servicios financieros digitales y el perfil de sus usuarios. Se apoya en una extensa encuesta realizada por IMOP para Funcas con 3005 entrevistas a residentes españoles en territorio peninsular de entre 18 y 75 años.

La primera parte del estudio se dirige a conocer el grado de digitalización general, financiera o no financiera. Concluye que el 92% de los clientes de banca es usuario habitual de Internet, el 85,3% tiene *smartphone*, el 44,3% tiene al menos un ordenador en el hogar y el 47,2% dispone de tableta.

En una segunda parte se aproxima el perfil promedio del cliente de servicios financieros digitales en España. Es el de una mujer trabajadora de menos de 39 años, con hijos, residente en poblaciones de más de 200.000 habitantes y con ingresos entre 3.000 y 5.000 euros en el hogar. El 20,1% de los encuestados declaran no contar con servicios online en sus cuentas bancarias. El 13,7% tiene alguna cuenta exclusivamente online. Y el 28,9% usa algún servicio financiero no bancario online (ej. Paypal).

Es interesante comprobar que la variable “precio” pasa, en ocasiones, desapercibida. El 75,7% de los encuestados no conoce el tipo de interés de su cuenta de ahorro ni un rango aproximado del mismo. El 79,1% tiene tarjeta de débito y el 50,8% de crédito. Entre las actividades financieras típicas realizadas en un año en Internet destacan la consulta de saldos y movimientos (68,2%). El 27,6% de los usuarios de móvil realiza alguna transferencia por este medio a lo largo de un año.

La tercera parte del estudio se dedica a la valoración de los servicios digitales en relación a los tradicionales. Mientras que el 88,8% considera una domiciliación bancaria como segura o muy segura, sólo el 54,8% lo considera así para banca online y el 44,2% para banca móvil. Resulta llamativo que sólo el 63,2% considere la banca online como de coste bajo o muy bajo y el 58,8% la banca móvil, frente a porcentajes más altos de servicios más asentados. El 90% considera fácil o muy fácil retirar dinero en cajero o pagar con tarjeta de débito. Sin embargo, sólo lo creen así para banca online y móvil el 67,8% y 64,4% de los usuarios, respectivamente. Existen menos diferencias entre medios tradicionales y digitales en lo que se refiere a la valoración de la disponibilidad y calidad de los registros e información sobre las transacciones.

Finalmente, se aborda la relevancia de la digitalización como herramienta de comunicación y relaciones con el cliente. El 40,8% de los usuarios de *smartphone* declara haber recibido un sms de su entidad bancaria a lo largo de un año y el 19,8% haber usado alguna app de pagos en ese período. El 28,9% utiliza Paypal y el 15% Amazon Payments pero el 62% afirma no utilizar ningún servicio de pago online a lo largo del año. El 70% de los usuarios de Internet encuestados tiene cuenta de Facebook y el 28% de Twitter.

Estas son sólo algunas de las conclusiones de un informe que no tiene precedentes en España en su extensión y dimensiones. De hecho, Funcas presentará próximamente nuevas entregas para explicar cuestiones tan relevantes como las diferencias territoriales en España en digitalización financiera, la importancia del desempleo en la exclusión financiera digital o las diferencias de género en el uso de servicios financieros digitales.

Transformación digital: entrevista a Ignacio Faus, consejero delegado de KPMG España



Ignacio Faus

Ignacio es consejero delegado de KPMG en España desde el 1 de octubre de 2016. Inició su carrera en KPMG, donde trabajó durante más de 10 años, en Auditoría primero y después en Transaction Services. Tras dejar KPMG, trabajó en Permira, firma global de capital riesgo, en sus oficinas de Madrid, Menlo Park (EE.UU.) y Londres. Su última posición fue la de responsable de inversiones en el sector de Tecnología para Europa desde la oficina de Londres, tras haber contribuido a la apertura y desarrollo de la firma en Silicon Valley entre 2008-2010. Ignacio se reincorporó a KPMG en septiembre de 2011 para liderar el área de Transacciones y Reestructuraciones (actualmente Deal Advisory), que engloba los departamentos de Corporate Finance, Restructuring, Transaction Services, Debt Advisory, Deal Strategy y Capital Markets, y que en la actualidad continúa liderando.

Licenciado en Ciencias Económicas Empresariales por la Universidad Comercial de Deusto y miembro del Registro Oficial de Auditores de Cuentas, tiene una amplia experiencia en la ejecución de operaciones de capital riesgo de gran tamaño a nivel nacional e internacional, así como en la gestión de sus portafolios, incluyendo la definición e implementación de planes de creación de valor, obtención de financiación, optimización de estructuras financieras y planes de reestructuración en los sectores de Tecnología, Telecomunicaciones, Medios y Consumo, habiendo sido miembro del consejo de administración de Grupo Cortefiel.

Tenemos un sector financiero muy competitivo con entidades que cuentan con capacidad de liderazgo a nivel global

¿Qué opinión te merece la situación del sector financiero español? ¿Crees que la banca está abocada a nuevas operaciones de concentración del sector bancario en España?

La situación del sector sigue presentando retos importantes. La mayor parte del sector ha completado procesos serios de saneamiento de balance, pero aún quedan algunos casos pendientes. El mayor reto al que se enfrentan las entidades consiste en alcanzar niveles sostenibles de rentabilidad en el tiempo. En un contexto como el actual, donde el modelo de negocio tradicional está inmerso en un proceso de transformación, es complicado lograr los objetivos de rentabilidad marcados, por lo que alcanzar sinergias a través de procesos de concentración sigue siendo previsible, sobre todo si consideramos el tamaño de algunas entidades nacionales así como como sus zonas de influencia y modelos de negocio.

Respecto al mercado mundial, ¿están las entidades españolas en posición de competir?

Tenemos un sector financiero muy competitivo con entidades que cuentan con capacidad de liderazgo a nivel global. En particular, aquellas entidades nacionales que cuentan con mayores recursos, en cuanto a presencia, capacidad de innovación, de inversión, etc..., tienen la posibilidad de competir con otras entidades internacionales, ya que cuentan con niveles de sofisticación equiparables al de los competidores en otras geografías.

Es interesante tener en cuenta que durante la crisis económica el sector financiero ha decidido

centrar sus esfuerzos en geografías claves de manera que algunos bancos internacionales han abandonado geografías donde no tenían una posición relevante.

La banca española tiene capacidad para competir en un entorno internacional utilizando nuevos modelos de negocio bancario. Algunas entidades han entrado con modelos virtuales en mercados donde no tienen una presencia física significativa; de esta manera, se genera una oportunidad de entrada fuera del modelo tradicional, porque la digitalización te permite competir sin tener masa crítica.

Repasando la evolución del Sector Financiero Español y el contexto actual, ¿cuáles crees que son los principales retos a los que tendrá que hacer frente la banca española en los próximos 10 años?

Los principales retos a los que se enfrenta el sector financiero son:

- Rentabilidad: Recuperar los niveles de rentabilidad después de los años de crisis económica.
- Profundos cambios en el modelo de negocio: digitalización, cambios en modelos tecnológicos, viabilidad del modelo tradicional, adaptación a los cambios demográficos en su base de clientes, cambio de modelo de relación con el cliente,...
- Impacto de los cambios regulatorios: Tenemos un marco regulatorio y normativo cada vez más complejo que continua añadiendo presión sobre las cuentas de resultados (cláusulas suelo, gastos de formalización de las hipotecas, créditos promotor,...).

- Desintermediación de ciertos servicios bancarios tradicionales: nuevos actores en el sector, fintech y otros nuevos operadores que ofrecen soluciones en procesos concretos de la cadena de valor de forma independiente (plataformas pago, de trading, de inversión,...). Son capaces de ofrecer nuevos servicios y modelos más eficientes y transparentes para el usuario, con los que intentan capturar a los clientes de las entidades financieras, fundamentalmente de las nuevas generaciones, en procesos muy específicos.
- Ciberseguridad: los ciberataques son cada vez más sofisticados y su objetivo es el robo de datos y de dinero. Por consiguiente, es prioritario continuar trabajando e invirtiendo en combatir y evitar los ciberataques en la banca con todas las implicaciones que conllevan.

¿Cuál crees que será el rol de las sucursales bancarias en el futuro? ¿Cómo ves el futuro de la banca, desde el punto de vista transaccional, en los próximos 10-20 años?

En línea con la evolución del sector, parece lógico prever un papel cada vez más especializado de las oficinas bancarias físicas. Las sucursales serán necesarias para ofrecer al cliente productos más sofisticados, para atender a segmentos con necesidades especiales, para dar asesoramiento personalizado,... pero incluso algunos de estos servicios son susceptibles de digitalizarse y automatizarse (por el momento, más adelante podrá digitalizarse toda interacción, por ejemplo a

través de una videoconferencia). En un futuro los clientes deberían de ser capaces de hacer todas o casi todas sus transacciones con el banco a través de los canales digitales, y este cambio se verá reforzado cada vez más a medida que el dinero físico vaya desapareciendo.

En los próximos 3 años, ¿en qué áreas crees que deben invertir principalmente las entidades españolas para garantizar su éxito en un mercado cada vez más competitivo, nacional y global?

En primer lugar deben realizar inversiones en innovación y tecnología. En su proceso de transformación digital, la mayor parte de las entidades han construido sobre sistemas preexistentes lo cual supone importantes costes de mantenimiento y resta agilidad para hacer cambios a futuro.

En segundo lugar, es necesario que las entidades inviertan en su proceso de transformación interna. Deben redefinir su modelo de negocio considerando una nueva forma de operar y de actuar adaptada a las nuevas necesidades y poner en marcha planes que permitan incrementar los niveles de eficiencia organizativa y operativa. Asimismo, algunas entidades deben invertir en desarrollo de producto para aumentar los niveles de rentabilidad de forma recurrente.

Como conclusión, los bancos españoles deben invertir en aquellas iniciativas que permitan generar mayores márgenes de rentabilidad de forma sostenible a largo plazo.

Los bancos españoles deben invertir en aquellas iniciativas que permitan generar mayores márgenes de rentabilidad de forma sostenible a largo plazo

¿Consideras que el sector está capacitado para abordar procesos de transformación digital?

La banca tradicional está haciendo grandes inversiones al respecto. A pesar de ello, pueden aparecer nuevos operadores de distintas dimensiones que sean capaces de competir de una forma muy eficiente.

El sector financiero en España ha sido tradicionalmente un sector complejo de cambiar; a las entidades les resulta mucho más complicado avanzar que a los nuevos operadores.

Los bancos cuentan con estructuras complejas e históricamente han sido organizaciones muy tradicionales, es por esto que deben adaptarse a las nuevas reglas y a los nuevos jugadores del mercado, que son extraordinariamente flexibles y ágiles, para poder competir de cara al futuro.

En tu opinión, ¿por qué fracasan, generalmente, los programas de transformación digital en las organizaciones? ¿Cuáles son los errores más comunes que se cometen?

El error más común se produce al asumir que la transformación digital consiste en una nueva forma de comercializar un producto existente, cuando realmente se trata de una nueva forma de hacer negocios. Por tanto, la transformación no puede basarse únicamente en la creación de un canal alternativo digital sino que debe concebirse como una integración completa y homogénea con los canales tradicionales.

Es un reto importante para las entidades diseñar y ejecutar programas de transformación que permitan avanzar a un ritmo rápido porque ser disruptivo con los canales tradicionales es muy complicado. Las entidades deben ser proactivas y visionarias para posicionarse mejor en el mercado que los nuevos operadores.

Por último, ¿qué tecnologías o tendencias tecnológicas no deben dejar de lado las entidades? ¿En cuáles deben centrar sus esfuerzos en el medio plazo?

- En la actualidad se prioriza evolucionar y mejorar todo aquello que tiene que ver con la experiencia del usuario.
- La tecnología blockchain puede cambiar el mundo de las entidades financieras de forma radical, es una de las tecnologías potencialmente más disruptivas. Además resultará de gran utilidad porque se tiende hacia una moneda completamente virtual, que interesa a los reguladores ya que optimizará mucho el sistema económico.
- El principal componente de coste para las entidades financieras es el mantenimiento de servicios del backoffice (conciliaciones, tratamiento de documentos físicos, cumplimiento de procedimientos...) por lo que las tecnologías de automatización de procesos (Robotic Process Automation o RPA) y las tecnologías cognitivas son muy relevantes porque conllevan la digitalización y automatización de procesos y toma de decisiones.

- Del mismo modo, resulta muy interesante la integración de servicios externos en la banca o banking as a service, que facilita a las entidades la adopción de plataformas de core banking relativamente asequibles.

Los datos y la transformación digital



Jaume Clotet,
Socio responsable de Servicios
Digitales de KPMG en España



Ramón Cañete,
Socio responsable de Transformación
de KPMG en España

Los datos facilitan la toma de decisión y son una palanca clave en el proceso de transformación digital

Algunos ya califican el sector de los datos como la “industria del billón de dólares”. Las tecnologías y el volumen de datos crecen de forma exponencial. El uso de dispositivos móviles, las nuevas formas de pago, el internet de las cosas o el consumo de contenidos digitales generan extensos volúmenes de datos sobre la actividad y perfil de cliente.

Algunas entidades financieras han empezado a invertir en tecnologías para construir una visión 360 de sus usuarios. En este contexto buscan la forma de sacar rendimiento al ingente volumen de datos, pero solo unas pocas son capaces de activar su valor.

Los datos sirven para tomar decisiones, desde el punto de vista empresarial por parte de la demanda (cliente) y por parte de la oferta (empresa). En ambos casos los datos brutos no ofrecen ningún valor, necesitan de un procesado a través de máquinas y programas específicos a lo largo de la Cadena de Valor del Dato (CVD). En la CVD el volumen engrosa el extremo izquierdo y el valor es el resultado final que requiere de mucha materia gris, al extremo derecho.

Tener muchos datos no es en ningún caso sinónimo de valor, se requiere de múltiples pasos en cada uno de los estadios de la CVD y distintos niveles de especialización como ingenieros de producto, ingenieros de sistemas, analistas de bases de datos, ingenieros de datos, científicos de datos, desarrolladores de plataformas y programadores. Algunas fintechs como Blockchain, Vivus, Financlick o Arboribus han conseguido elevar con éxito este proceso para construir negocios encima de los datos,

plataformas sofisticadas con una orientación clara hacia negocio.

Para las entidades financieras los datos juegan un papel clave, desde la innovación que posibilita la creación de nuevos productos o servicios, hasta la eficiencia comercial, que permiten optimizar el modelo de relación y de distribución multicanal, generando gran valor tanto para el cliente como para la entidad.

Asimismo, el análisis de datos ha permitido a las entidades avanzar en la eficiencia operativa y el ahorro de costes, así como en la detección del fraude y el control de los riesgos.

Los datos facilitan la toma de decisión y son una palanca clave en el proceso de transformación digital, en este sentido ofrecen tres grandes áreas de valor:

- a) Mejoran las experiencias de compra
- b) Facilitan las decisiones de negocio
- c) Empujan el cambio cultural

De los posibles retos que pueden acaecer ante la transformación digital destacan dos por su relevancia, la visión estratégica y la gestión de los datos.

Visión estratégica

El principal reto para la transformación digital en la empresa es la participación de la alta dirección en la visión, planificación y dedicación de recursos para que el cambio suceda. La transformación digital es un proyecto de gestión del cambio complejo, requiere de capacidades, incentivos, recursos y un plan. Pero todo empieza arriba, en la voluntad por parte del cuerpo directivo.

Algunas entidades financieras ya han tomado conciencia sobre la necesidad de cambio y la dirección ha evidenciado una apuesta firme por la transformación digital con nombramientos al más alto nivel, con plenos poderes y capacidad total para liderar este proceso. La transformación digital es, sobre todo, gestión del cambio y requiere de la implicación del más alto nivel de gobierno de la compañía.

Explotación de los datos

La industria financiera ha dispuesto tradicionalmente de una gran cantidad de datos sobre sus clientes y sus comportamientos, ya que estos, a diferencia de otras industrias, siempre han estado perfectamente identificados y su operativa bancaria (transferencias, domiciliaciones, pagos con tarjeta,...) ha proporcionado una valiosa información sobre sus hábitos, preferencias, necesidades, etc.

Sin embargo, es relativamente nueva la práctica de cruzar los datos internos de sus clientes y sus comportamientos, tanto en el mundo físico como en los canales digitales, con la información externa que hoy día se puede obtener (redes sociales, bases de datos públicas,...).

El análisis combinado de esa información interna y externa, cualitativa y cuantitativa, debe facilitar a las entidades profundizar en el conocimiento del cliente, permitiéndoles aumentar el contacto, la calidad, la rentabilidad y la retención de los mismos.

La información se convierte generalmente en más valiosa cuando se puede comparar y combinar con otros datos. Por ejemplo, la información del cliente y la de ventas son fuentes valiosas de información. Sin embargo, relacionar los dos conjuntos de información es infinitamente más valioso desde el punto de vista comercial. Ser capaz de relacionar las características del cliente con los patrones de compra puede ayudar a dirigir los esfuerzos de marketing para que los productos adecuados sean promocionados entre las personas adecuadas en el momento adecuado.

En una economía cada vez más digitalizada las empresas buscan la forma de activar el valor de los datos. Pero los datos no aportan valor si no son tratados a lo largo de la Cadena de Valor (CVD) con la intervención de infraestructuras, software, servicios y sobre todo personas. Las fintech son un ejemplo de explotación de los datos para crear valor de negocio y mejorar la experiencia de compra, optimizar la toma de decisiones o promover el cambio cultural.

La visión estratégica es uno de los principales retos (conjuntamente con la capacidad de integración de la información) para lograr obtener valor de los datos. Las compañías que no reaccionen perderán competitividad con relación a la competencia y valor de mercado.

Fintech, una oportunidad en el camino de la transformación



Pablo Orbiso,
Responsable de Fintech & Blockchain,
KPMG en España

El proceso de transformación digital que está teniendo lugar en el sector financiero está íntimamente relacionado con el concepto hoy conocido como *fintech*. Es un acrónimo que proviene de la composición de dos palabras en lengua inglesa: financial + technology.

Actualmente, todos los participantes del sector financiero están familiarizados con el término y, cada vez más, aquellos no vinculados al sector también lo están. Tal es este aumento en alcance y repercusión del fenómeno *fintech* que se ha convertido, a día de hoy, en uno de los pilares sobre los que gira el debate del futuro de la banca. *Fintech* es consecuencia de interpretar los cambios socio-culturales que está experimentando la población en los últimos años (el cambio de mentalidad del consumidor, la evolución de sus expectativas y de sus hábitos de consumo e interacción), y de entender cómo la evolución tecnológica, incluso de otros sectores, se puede aprovechar para mejorar los modelos de negocio actuales. Un consumidor mejor comunicado, mejor informado, y con opciones de compra globales gracias a un mundo hiper-conectado y con un objetivo claro de relacionarse con organizaciones que anteponen el trato al cliente a todo lo demás.

Sin embargo, y a pesar de lo que parece sugerir el nombre *fintech*, la revolución derivada del cambio de mentalidad, expectativas y hábitos de los consumidores no se distingue por la mera introducción y utilización de nuevas tecnologías. En sí, el uso de la tecnología no es un fenómeno nuevo; históricamente su aplicación ha ido creciendo exponencialmente en el tiempo; los medios de pago y la gestión de los activos han ido continuamente ganando en conveniencia, los bancos han ido automatizando sus procesos introduciendo sistemas en sus operaciones, la banca móvil ha facilitado la gestión telemática, etc.

El fenómeno *Fintech* introduce un nuevo escenario de operaciones para los bancos y sus clientes, unas reglas de juego nuevas que afectan a todos los ámbitos del sector y conllevan importantes consecuencias: la entrada de nuevos players (como participantes activos en el sector financiero), la evolución del marco de relación con clientes en procesos de compra-venta y provisión de servicios y productos financieros, así como la aparición de nuevas e innovadoras soluciones de negocio de alto valor con el consiguiente impacto en la forma de trabajar de las entidades bancarias tradicionales:

- **Entrada de nuevos players:** frente a los tradicionales proveedores de servicios financieros como son los bancos (incumbents), surgen nuevos actores que presentan características muy diferentes. En líneas generales, hablamos de empresas de reciente creación e intensamente apalancadas en la innovación y la tecnología, y sus posibles aplicaciones al mundo de los servicios financieros (como: computación en la nube, SW código abierto, tecnologías móviles, Big Data, D&A avanzada, inteligencia artificial, etc...), hablando en la mayoría de los casos de Startups¹. Estas organizaciones destacan por su pequeño tamaño, unas estructuras ágiles y flexibles, su alto grado de inversión en el desarrollo de un producto específico y su visión totalmente centrada en el consumidor.

¹ "A startup is a human institution designed to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty" - Eric Ries, autor de lean startup



- **Evolución del marco de relación con clientes:** a pesar del potencial que se les otorga a las fintech para cambiar el futuro de los servicios financieros -y salvo contadas excepciones- se considera que la mayoría de las soluciones aplicadas tienen potencial para complementar y mejorar los servicios y productos bancarios tradicionales y cómo estos se ofrecen a los clientes, sin que supongan, a priori, un alto riesgo de disrupción para el sector.

El enfoque tradicional utilizado por estas startups fintech se apoya en soluciones tecnológicas innovadoras para diseñar y poner en funcionamiento productos y servicios bancarios nuevos, o transformar y optimizar productos y servicios ya existentes en el mundo bancario (como los medios de pago, los préstamos o las transferencias de efectivo) teniendo siempre en mente las necesidades y expectativas de los consumidores, así como su facilidad de acceso y uso. Esto supone ofrecer productos y servicios a través de relaciones más orientadas a los clientes, donde se anteponen sus necesidades a los productos. Consiste en ofrecer mayor movilidad, es decir, la posibilidad de interactuar con las entidades en cualquier momento y en cualquier lugar; y mayor descentralización ampliando así la capilaridad de los productos y servicios ofrecidos sin necesidad de depender de un único gestor de la entidad.

Estas nuevas soluciones permiten incrementar los niveles de acceso a productos y servicios bancarios, ayudando a superar barreras geográficas, de infraestructuras, etc..., o incluso a aquellos que, aun contando con posibilidades de acceso, no se les ofrecía cobertura de ciertos productos por sus características y situación particular (asesoramiento financiero a pequeñas cuentas, créditos pequeños a particulares o microempresas, etc.). El fenómeno fintech permite incrementar los niveles de eficiencia y calidad de los bancos, en servicios y productos bancarios nuevos o ya existentes.

- **Aparición de nuevas soluciones de negocio:**

El modelo de negocio tradicional de la banca se centraba en cumplir con los objetivos comerciales de un amplio abanico de productos y servicios, sin cuidar especialmente las necesidades de los clientes. Este modelo orientado exclusivamente en el producto/servicio ha implicado importantes exigencias estructurales tanto de negocio como de soporte. Los nuevos actores del mundo fintech, por el contrario, plantean un modelo de trabajo distinto. Invierten recursos en tecnologías y soluciones aplicables a áreas concretas de los servicios financieros, eligen una vertical de la cadena de valor y construyen una solución que lanzan al mercado con una oferta de valor específica y diferenciada para proporcionar servicios de manera muy eficiente utilizando métodos ágiles y flexibles. Esto permite reducir el coste unitario por cliente y escalar su solución al mayor número de usuarios con un coste marginal reducido. Las compañías fintech además de operar en verticales determinadas y centrar sus esfuerzos en ofrecer un servicio eficiente y diferencial a sus clientes, buscan operar bajo un modelo de "*Customer Centricity*"

- **Se diferencian gracias a este enfoque y por ofrecer un trato eficiente, excepcional y personalizado.**

Los bancos están respondiendo a los retos planteados a través de cambios culturales y organizativos así como de inversiones significativas en tecnología y en impulsar la evolución sus estrategias de negocio e innovación. Para ello, se están apoyando en el conocimiento del cliente, así como en la confianza y seguridad que inspira el marco regulatorio en el cual operan.

En relación al posicionamiento de las nuevas compañías y, atendiendo a las tendencias globales, se puede observar la proliferación de startups en todas



las verticales de servicios financieros, bancarios y de seguros, así como una incipiente aplicación de otras tecnologías emergentes (por ej. blockchain...) en el desarrollo de nuevos modelos de negocio. Con respecto a las nuevas compañías desarrolladas en España, la clasificación por verticales de servicio bancario revela cierta distribución desigual siendo las principales:

- **Financiación:** agrupa empresas de nueva creación destinadas al *crowdlending* (entornos donde se conectan prestamistas con prestatarios sin necesidad de intermediación financiera), *crowdequity* (entornos en los que se conectan inversores con empresas dispuestas a dar un porcentaje de su accionariado a cambio de la inversión de los primeros), *e-lenders* (plataformas de crédito que ofrecen sus servicios de forma digital), o incluso *direct-lenders* (plataformas / *plugs-in* que ofrecen crédito instantáneo en el momento de la compra por internet). Algunos ejemplos de firmas de financiación son: Lufax, empresa china de préstamos P2P; Lending Club, plataforma de préstamos P2P para el consumidor.
- **Pagos:** incluye aplicaciones de pagos *P2P* (plataformas de pagos directos entre particulares a tiempo real), *e-wallets* (plataformas digitales que sirven como monederos digitales en el entorno online), gestores de pagos con monedas digitales encriptadas (ej: bitcoins), gestores de pagos de divisas, etc. Algunos ejemplos de empresas fintech de pagos son: Square, empresa de lectores de tarjetas para teléfonos inteligentes, préstamos para pequeñas empresas y pagos en línea o Klarna, procesamiento de pagos en línea.
- **Inversión y gestión de activos:** proliferan los *robo-advisors* (software de gestión automatizada de inversiones) o plataformas facilitadoras de inversión así como *marketplaces* de productos financieros. Algunos ejemplos de empresas fintech de inversión y gestión de activos son: Markit, proveedor de datos e información financiera; Credit Karma, puntuaciones de crédito gratuitas.
- **Agregadores de datos financieros:** desarrollo de plataformas que permiten a los clientes bancarios centralizar toda su información financiera para su visualización y gestión con mayor facilidad y accesibilidad; desarrollo de software para agregar información y datos de las empresas facilitando los procesos de gestión y facturación, o incluso creación de compañías destinadas a la extracción de datos financieros y construcción de *APIs* (interfaz de programación de aplicaciones, por sus siglas en inglés)³ para un tratamiento flexible y rápido de los mismos por parte de terceros. Algunos ejemplos de startups agregadoras de datos financieros son: LearnVest, servicios de planificación financiera para particulares; Personal Capital, un asesor financiero en línea y una solución de gestión de patrimonios personales.

Las verticales anteriores son las que presentan un mayor número de startups fundadas y operando en España, destacando las verticales de financiación para pymes, los pagos entre particulares y los créditos a consumidores. Sin tener el mismo nivel de penetración que las anteriores, cabe señalar prácticas crecientes en Insurtech (nuevos modelos de negocio dentro de la industria de los seguros), o el Regtech (soluciones tecnológicas aplicadas al mundo regulatorio en el sector financiero).

² “Es el enfoque en el cual el Cliente y su satisfacción pasan a ser el elemento central sobre el que se toman las decisiones de negocio”

³ API: capa de abstracción de software que, mediante rutinas y subrutinas de programación, permite desarrollar aplicaciones de manera sencilla. Una suerte de conexión entre softwares que facilitaría al programador el desarrollo de aplicativos tecnológicos

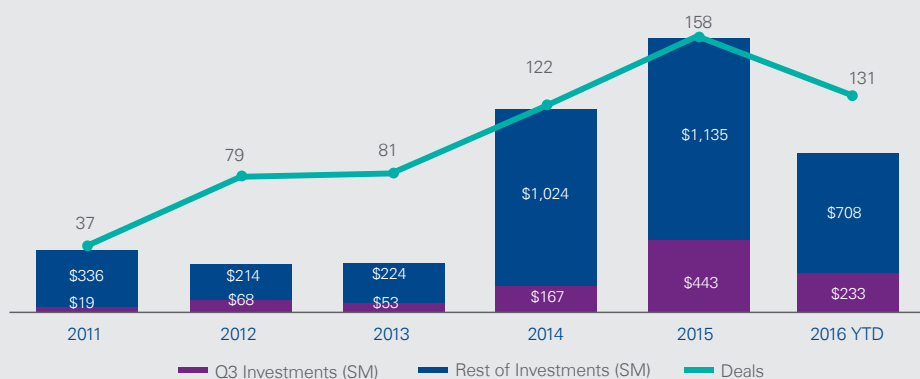
Estas nuevas compañías, están creciendo a un ritmo vertiginoso, al menos en cuanto a lo que a irrupción en el mercado se refiere. Desde el inicio de este fenómeno, aproximadamente en el año 2010, en España se han creado más de 200 empresas emergentes fintech⁴, fomentando una competencia cada vez mayor en ámbitos tradicionalmente bancarios. El ritmo de crecimiento es significativo, de estas 200 nuevas empresas, 150 se han creado en los últimos tres años, lo que supone un crecimiento anual del 160% para estos últimos años, cifras que no tan alejadas de las que presentan las geografías con un mayor grado de actividad, como Norteamérica, Asia y Europa Occidental.

Todo parece indicar que la actividad fintech seguirá creciendo en los próximos años, pero nos encontramos ante dos perfiles distintos de compañías y negocios (incumbents frente a startups) por lo que nos preguntamos cuál será el futuro del fintech respecto a su posicionamiento y rol dentro del sector financiero. ¿Encontrarán espacios naturales de colaboración con los bancos? ¿Serán feroces competidores? ¿Avanzarán en la desintermediación de servicios bancarios tradicionales? ¿Demostrará ser una revolución como las que han transformado por completo los medios de comunicación y otras industrias? ¿Coexistirán con modelos tradicionales

para distintos tipos de clientes? ¿Cómo responderán los organismos reguladores a los cambios planteados por las fintech?

La respuesta a todas estas preguntas las dará el tiempo, pero el análisis y la evolución de los distintos modelos de negocio y de las fortalezas y debilidades de unos y otros, nos ayudan a vislumbrar las distintas posibilidades. Inicialmente los bancos mostraban el convencimiento de que los nuevos actores eran compañías jóvenes con soluciones de valor para sus clientes y capaces de poner en marcha avances tecnológicos reseñables y muy innovadores. Empresas nuevas que podían incorporarse a sus modelos de negocio y operativos pero sin una capacidad real de disrupción del sector en su conjunto. Al fin y al cabo son las entidades financieras las que tiene la base de clientes y cuentan con el poder para que los cambios tecnológicos propuestos por las fintech lleguen a dichos consumidores. Posteriormente, se adoptó una perspectiva más rupturista que planteaba una completa transformación del sector financiero en el que las fintech tomarían el relevo de los bancos tradicionales. Sin embargo, a día de hoy se vislumbra un futuro basado en el entendimiento y respeto mutuo porque los distintos participantes del mercado son conscientes del valor que cada uno de ellos

Evolución de las tendencias de financiación en compañías Fintech
2011-2016 YTD (Q3 2016)



Source: The Pulse of Fintech, Q 2016, Global Analysis of Fintech Venture Fundign, KPMG International and CB Insights (data provided by C8 Insight) November 16th, 2016

⁴ Fuente: Finnovista (Radar Fintech 2016)

puede aportar en beneficio de los consumidores. Los bancos reconocen la capacidad continua de las fintech para innovar e introducir mejoras, y alaban su flexibilidad y capacidad para apalancarse en soluciones tecnológicas de futuro. Al mismo tiempo, las fintech se han percatado de la dificultad que supone captar clientes y generar masa crítica, crear un clima de seguridad y confianza, así como lidiar con las complejidades asociadas a la gestión de procesos de soporte y de atención al cliente.

La integración de estas dos visiones parece que será la respuesta a medio/largo plazo. Se generará un nuevo ecosistema bancario donde las entidades financieras serán el epicentro del servicio financiero y las encargadas de aportar valor en su relación con el cliente. Contarán con la información y el conocimiento de los mismos y proporcionarán un marco de trabajo basado en la confianza y la protección del consumidor a través de una infraestructura óptima de negocio y operativa. Mientras tanto, las fintech serán capaces de identificar, diseñar e integrar nuevas soluciones de negocio con el objetivo de continuar generando valor para el cliente final, incrementando la oferta de valor y los niveles de rentabilidad del sector financiero.

Que esta tendencia de acercamiento de posturas se mantenga será vital para el desarrollo de un ecosistema productivo y sostenible del sector financiero en España a futuro. Las posibles integraciones de productos y servicios, así como el marco de negocio, operativo y regulatorio para los nuevos jugadores, pueden ser determinantes para la solidez y competitividad de esta nueva banca que se está fraguando gracias al fenómeno fintech.

Fintonic, caso de éxito en la colaboración entre las *Fintech* y los bancos tradicionales

Fintonic es una aplicación gratuita que se ha convertido en un referente en el segmento de la banca móvil, con una estrategia centrada exclusivamente en el usuario.

Permite a cualquier usuario conocer toda la información relativa a sus bancos y tarjetas, mostrándolo de una manera totalmente neutral y objetiva para que se puedan tomar las mejores decisiones de planificación económica. Esta información está organizada en categorías y cuenta con un sistema de alertas que avisa de movimientos inesperados.

Además facilita la contratación dentro de Fintonic de distintos productos de diversas entidades, sin necesidad de cambiar de banco y contratarlos directamente desde Fintonic, sin salirse de la app. Entre otros productos, se ofrecen los préstamos pre-aprobados que mejor se adaptan a cada usuario, de forma rápida, sin papeleos y nuevamente sin salir de la app. También se ofrecen seguros, avisando a los usuarios con tiempo suficiente antes de las renovaciones.

Gracias al empleo de los últimos avances en tecnología big data y el uso de algoritmos, traslada de forma proactiva a sus usuarios propuestas y consejos que realmente se adaptan a sus necesidades.

La rentabilidad de la herramienta reside en la relación comercial que establece con los proveedores de productos y servicios que presentan sus productos a través de la aplicación.

La utilidad de Fintonic y su eficacia a la hora de gestionar las finanzas personales le ha hecho merecedora de distintos reconocimientos, como el primer Premio Innovación Móvil del sector Finance de Google.

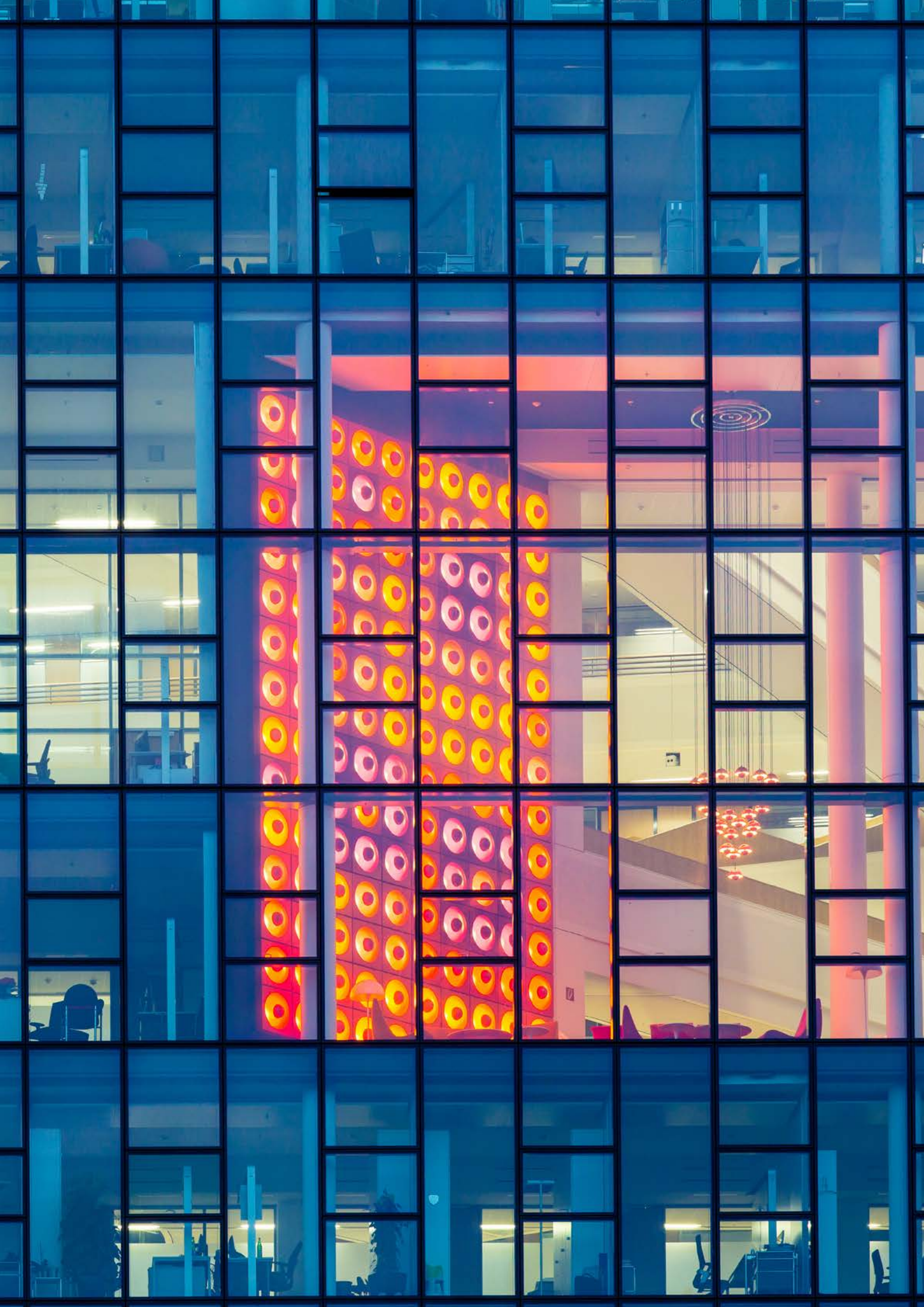
Al desarrollo en España le sigue su desembarco a nivel internacional. Desde hace un año está presente en Chile, donde ha tenido una excelente acogida.

Agradecimientos

- Carlos Ocaña
- Santiago Carbó
- Francisco Rodríguez
- Cecilia Gómez
- Francisco Uría
- Ignacio Faus
- Jaume Clotet
- Guillermo López
- Miren Manjón
- Patricia Ferreres
- Alvaro Caja
- Valentina Tellaeche
- Gonzalo Fernández
- Enric Julia Rubio
- Sven Korschinowski
- Daniel Knoll
- Kristina Craig

A todos los profesionales de las entidades participantes que tan amablemente nos han ayudado a completar la encuesta online y han mantenido entrevistas presenciales.





Contactos

KPMG

Francisco Uría

furia@kpmg.es

+34 91 456 34 00

Ramon Cañete

rcanete@kpmg.es

+34 94 479 73 00

Pablo Orbiso

pabloorbiso@kpmg.es

+34 91 456 34 00

Guillermo López

guillermolopez1@kpmg.es

+34 91 456 34 00

Funcas

Carlos Ocaña

dirgen@funcas.es

+34 91 596 57 18

Santiago Carbó

scarbo@funcas.es

+34 91 596 57 18 / +34 95 824 83 46

Francisco Rodríguez

franrod@funcas.es

+34 91 596 57 18 / +34 95 824 83 46







kpmg.es



© 2017 KPMG Asesores S.L., sociedad española de responsabilidad limitada y firma miembro de la red KPMG de firmas independientes afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Cooperative ("KPMG International"), sociedad suiza.

KPMG Asesores, S.L y Funcas son organizaciones independientes entre si.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.