



**GRADO EN ECONOMÍA
CURSO ACADÉMICO
2016/2017**

TRABAJO FIN DE GRADO

**CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIO DE
LA BANCA**

**CHANGES IN THE BANKING BUSINESS
MODEL**

AUTORA
CLARA RODRÍGUEZ COSÍO

DIRECTORA
BEGOÑA TORRE OLMO

18 DE SEPTIEMBRE DE 2017

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE LA BANCA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS....	5
2.1. Multicanalidad en el sector bancario.	6
2.2. Benchmarking de satisfacción de clientes sector financiero BMKS-FIN.....	6
3. NUEVOS RETOS.	8
3.1. El riesgo reputacional.....	8
3.1.1. El riesgo reputacional en el sector financiero.	8
3.1.2. Gestión del riesgo reputacional en los bancos centrales.	9
3.1.3. Evaluación del riesgo reputacional.	12
3.2. La transformación digital.	13
3.2.1. Los retos de la banca digital.....	13
3.2.2. Nuevos competidores para la banca.	14
3.2.2.1. Las empresas fintech.	14
4. EL RETO DE LA BANCA EN ESPAÑA.	17
4.1. El BBVA como early mover.	19
4.1.1. Estrategia del BBVA.....	19
4.1.2. Banca ecosistema.....	21
4.1.3. Innovación abierta en el BBVA.....	21
5. CONCLUSIONES.....	23
6. BIBLIOGRAFÍA.....	25

RESUMEN

El principal objetivo de este trabajo de fin de grado es analizar la situación actual en la que se encuentra el sistema financiero, el cual se ha visto obligado a cambiar drásticamente su modo de actuación. La crisis financiera y económica vivida recientemente ha hecho que se perjudique la imagen del sector, enfrentándose éste a varios y diferentes retos para volver a recuperar su credibilidad. Hablaremos en primer lugar del riesgo reputacional, riesgo que está abriéndose hueco en los últimos años, situándose su importancia y relevancia para el sector en el primer puesto en 2015 (Vardy 2015). A continuación, explicaremos otros de los retos a los que se enfrentan las entidades como lo son recobrar la confianza perdida con la ayuda de la transparencia a la que pueden optar gracias a la tecnología, el establecimiento de nuevos canales para relacionarse con los clientes (multicanalidad) que les permitan crear productos y servicios para cada uno de ellos en cada momento, las barreras normativas a las que se enfrenta o la necesidad de reinventar la organización y los proyectos de cada entidad para lograr así una estrategia innovadora hacia la digitalización. Hablaremos también sobre los nuevos competidores de las entidades financieras: las denominadas empresas FinTech, las grandes tecnológicas y las startups. Nos referiremos, a la situación española en cuanto a su grado de innovación y digitalización en el ámbito financiero, aún con un gran retraso y niveles inferiores al resto del continente europeo. Por último, trataremos el ejemplo del BBVA como *early mover* en implantar en su estrategia la digitalización de sus sistemas, y como su apuesta por la revolución tecnológica le ha dado unos buenos resultados.

ABSTRACT

The aim of this end-of-degree study is to analyse the current situation in which finance sector is involved, which has been drastically forced to change its way of acting. The recent financial and economic crisis has damaged the image of the sector, facing this one to several and different challenges to regain its credibility. We will speak first of reputational risk, a risk that has been opening up in recent years, placing its importance and relevance for the sector in the first place in 2015 (Vardy 2015). Next, we will explain other challenges faced by entities such as regaining lost trust with the help of the transparency that they can get thanks to technology, the establishment of new channel to interact with customers (multichannel) that allows them to create products and services for each of them at any time, the regulatory barriers that are established or the need to reinvent the organization and projects of each entity to achieve an innovative strategy towards digitalization. We will also talk about the new competitors of financial entities: the so-called FinTech companies, the big technology companies and the startups. We will refer to the Spanish situation in terms of its degree of innovation and digitalization in the financial field, still with a great delay and inferior levels to the rest of the European continent. Finally, we will try the example of BBVA as early mover in implementing in its strategy the digitalization of its systems, and as its bet by the technological revolution has given good results.

1. INTRODUCCIÓN.

La elección del tema “Cambios en el modelo del negocio de la banca” para la realización de mi trabajo de fin de grado se debe al gran cambio y desarrollo que está sufriendo en la actualidad dicho sector. ¿Acaso no ha cambiado enormemente el funcionamiento de las entidades bancarias con respecto a unos años atrás? Para nosotros, los clientes, hoy en día se nos hace impensable la necesidad de acudir a la oficina bancaria más cercana para poder resolver cualquier duda que tengamos. Simplemente bastan unos clics en nuestro teléfono u ordenador para realizar operaciones tan sencillas como mirar el estado de nuestra cuenta, hacer una transferencia o realizar un pago, entre otros.

Por ello, en este trabajo analizaré el contexto en el que se ha producido dicha digitalización del sector financiero. La crisis económica y financiera que se ha producido en los últimos años, tanto en España como a nivel mundial, ha provocado que se pierda la confianza y la credibilidad en las entidades bancarias, que han visto caer su rentabilidad y se han visto obligadas a cambiar su modo de actuación.

Ha surgido, de esta manera, el riesgo reputacional. Dicho riesgo, a pesar de que hoy en día no exista una manera única de medirse ni de cuantificarse, por su alto grado de intangibilidad, puede considerarse que aparece ante *“cualquier acción que pueda impactar negativamente o positivamente a la reputación de una organización”* (Raynner 2003). Vista su gran importancia en la reputación de un banco, se le está dando cada vez más importancia a dicho riesgo, y se analizará cómo se trata de evitar y algunas de las maneras de evaluarse que se están estudiando en la actualidad.

Por otro lado, la gran revolución tecnológica que afecta no solo al sector bancario, si no a la vida en general, ha aportado nuevas herramientas que han ayudado a que la banca se reinvente y poco a poco, con su ayuda, logre volver a recuperar la reputación y la confianza perdida. Hablaré también sobre las empresas FinTech, definidas como *“aquellas empresas que utilizan la innovación y desarrollos tecnológicos en sus actividades”* (AEFI 2015), consideradas tanto oportunidad como amenaza para el sector financiero, ya que, como se nombrará más adelante, obligan a dicho sector a modernizarse y a implementar la digitalización para no quedarse obsoleto y acabar desapareciendo. Nos encontramos aquí con las grandes tecnológicas y las empresas startups, pioneras en implantar todos los avances tecnológicos desde sus cimientos y que obligan al resto de sectores (en este caso el financiero) a estar a su altura.

Finalmente, veremos el ejemplo del BBVA, considerado pionero o “early mover”, que apostó por la transformación tecnológica y las empresas FinTech en plena situación de crisis. Sus estrategias basadas en la digitalización, como son sus nuevos productos digitales (Wibe, BBVA Wallet o Banco Fácil), la banca ecosistema o la innovación abierta le han dado resultados.

2. TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE LA BANCA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

Lejos quedaron los días en los que era necesario acercarse a un cajero a realizar una operación o sacar dinero. Progresivamente aumenta el número de personas que interactúa con su banco a través del internet o directamente a través de su teléfono móvil. Dicho cambio ha obligado a los bancos a replantearse la función de las sucursales y a impulsarse a aprender y diseñar productos adaptados a estos canales digitales hasta operar como una empresa digital (González 2015).

En la actualidad el cambio en el sector financiero es más que real: la relación con el cliente, los modelos de negocio y la estructura de las compañías están en un proceso continuo de transformación.

Como consecuencia de la gran crisis económica que comenzó en 2008, la confianza y reputación del sector financiero se han visto gravemente dañadas. Este factor junto a la rápida inclusión de nuevas tecnologías, han hecho que las empresas tecnológicas y *startups* diseñen un nuevo panorama competitivo obligando a renovarse a dicho sector. Las oficinas bancarias siguen teniendo un papel importante, pero deberán centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes llevando a cabo aquellas operaciones que les requieran.

Esta nueva era digital no sólo implica trasladar sus productos tradicionales al móvil, sino que será necesaria la creación de productos digitales que sean capaces de competir con sus nuevos competidores, de los cuales hablaremos más adelante.

En esta época sin guión establecido, la transformación del modelo de relación con el cliente es la prioridad, teniendo como objetivo integrar los canales digitales para mejorar la experiencia de los clientes.

Gracias a la gran cantidad de información sobre los clientes de la que los bancos disponen, se lucha contra una situación en la que los servicios son limitados y estandarizados para conseguir un servicio personalizado para cada cliente en cada momento.

Con herramientas como el Big Data, explotan y analizan el comportamiento de sus clientes de forma automatizada y en tiempo real, y junto a sistemas de gestión de relación con el cliente CRM, asisten a los gestores de los clientes informándoles sobre su comportamiento y sugiriendo posibles futuras ofertas. Por lo tanto hablamos de una banca que combina tecnologías para atención automatizada de clientes con tecnología atendida por gestores (García de la Cruz 2015).

Según García de la Cruz (2015), a pesar del gran crecimiento inicial de clientes digitales, experimentar grandes cambios hasta conseguir un alto porcentaje digital será complicado y conllevará un proceso largo.

El cliente digital no es el único cliente de los bancos, pero sí que ocurrirá que estos clientes pasarán a ser atendidos de manera mayoritaria por el canal digital.

La integración de compañías Startups enfrenta un problema en la integración de plataformas tecnológicas. Como explicaremos más adelante, supone un problema de riesgo reputacional en el momento en el que se produzcan problemas en la seguridad o caídas de sus plataformas y servicios.

El big data, CRM, dispositivos para los empleados, cajeros, softwares para nuevos procesos y digitalización de flujos de trabajo y contratación son algunos de los sectores prioritarios para la inversión tecnológica.

Sin embargo, en muchos casos la regulación bancaria actúa como limitación en el desarrollo de los nuevos servicios. En la mayoría de ocasiones, aunque el cliente contrate el producto o el servicio de manera digital, debe acudir a la oficina a firmar, lo que evita que el proceso de compra sea totalmente online.

2.1. MULTICANALIDAD EN EL SECTOR BANCARIO.

Según algunas de las opiniones, es necesaria la combinación entre el mundo físico y el mundo digital. De esta forma los clientes obtienen la confianza y eficiencia que necesitan.

A pesar de que algunos usuarios utilicen mayormente canales digitales y online, también acuden a las oficinas y a los cajeros para realizar algunas gestiones o para solucionar dudas, por lo que no existe hoy en día un cliente cien por ciento digital. Estamos hablando de la multicanalidad mediante la cual pueden relacionarse con el banco.

La labor de las oficinas bancarias está evolucionando cada vez más a dedicarse a la atención comercial y reduciendo las tareas administrativas ya que existen sistemas flexibles que pueden comenzar online y únicamente requieren ir a la oficina en el paso final.

Según García de la Cruz (2015), directivos afirman que a pesar de que los clientes digitales produzcan un mayor número de interacciones, el valor de las transacciones que realizan es menor que las que realizan los clientes tradicionales que se desplazan a las sucursales, ya que el valor para el banco sigue aun generándose en la oficina.

Por otro lado, cabe destacar la nueva manera de comunicarse con los clientes digitales. La comunicación con estos clientes es mediante medios digitales como son: WhatsApp, SMS, e-mails o mediante las redes sociales.

En una entrevista realizada a Ugulna (2014), director de tecnología del área de Banca Digital de BBVA, éste confirmaba que una de las estrategias tomadas por dicho banco es "*mobile only*", basada en que todos los productos nuevos que lancen al mercado deben crearse para lanzarse de manera digital. A pesar de que el contacto digital es el preferido por el banco, no dejarán a un lado al resto de los canales como el internet, las oficinas o el contact center, ya que considera que el cliente es quien debe elegir que método utilizar.

2.2. BENCHMARKING DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES SECTOR FINANCIERO BMKS-FIN.

STIGA se dedica desde el año 1992 a "*la aplicación de herramientas de investigación y análisis estadístico al ámbito de la Calidad de Servicio, en sus distintas vertientes de Calidad Percibida y Calidad Objetiva*".

Elabora desde el año 2012 el *Benchmarking de Satisfacción de Clientes*. Dicho proyecto estudia la satisfacción y compromiso de los clientes con sus entidades financieras.

Sus objetivos son:

- Conocer el nivel de satisfacción de los clientes.
- Posicionar a las entidades.
- Determinar prioridades de mejora.
- Garantizar la presencia de entidades, adquieran o no el estudio.
- Determinar la evolución de los indicadores.

En el año 2016 se entrevistó a un total de 16.200 clientes de 17 entidades diferentes sobre aspectos tangibles e intangibles de sus entidades.

Para llevarlo a cabo, entrevistaron mediante llamadas telefónicas asistidas por ordenador a población española mayor de edad, residente en territorio español y titular de un contrato bancario o cliente de alguna de las entidades analizadas.

STIGA divide el banco tradicional en oficina, gestor y cajero automático y al banco alternativo en internet, banca móvil y banca telefónica.

Como se observa en la tabla 1, en el estudio sobre la utilización de canales en la entidad, la oficina y el cajero automático continúan siendo los más utilizados con un 71% y un 73.1%. Sin embargo los canales digitales presentan cada vez más una mayor tasa de uso. Podemos ver como la Banca Móvil evoluciona con un 5.6% de crecimiento mientras que el uso de la oficina disminuye en un 4.5%

Tabla 1. Evolución y uso de cada canal de comunicación entre entidad y cliente.

	% Uso	Evolución
Oficina	71.0%	-4.5%
Gestor	33.7%	+2.3%
Cajero Automático	73.1%	+1.5%
Internet	51.1%	+3.2%
Banca Móvil	23.9%	+5.6%
Banca Telefónica	9.2%	+0.5%

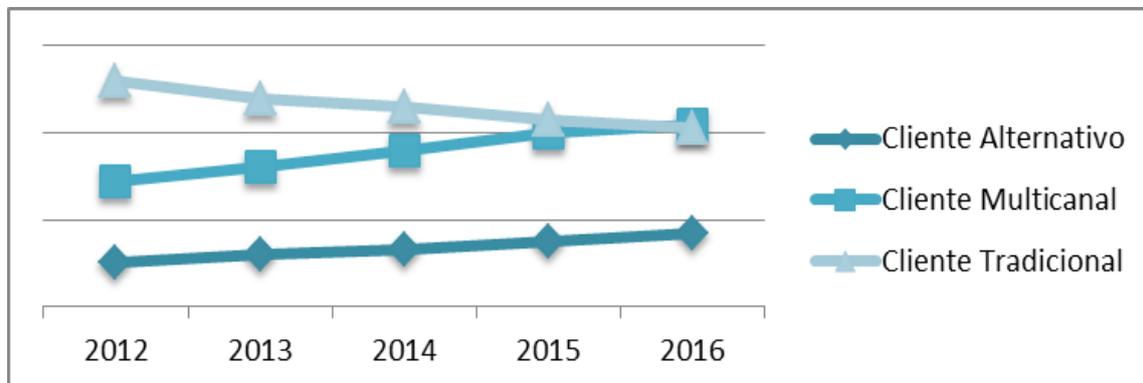
Fuente: elaboración propia a través del estudio STIGA. (2016). BMKSFIN Informe nacional. Resumen sectorial de resultados año 2016.

Por otro lado, diferencia los clientes en clientes tradicionales, multicanales y alternativos. El cliente tradicional es aquel que tiene relaciones tanto personales (con gestor y oficinas) como impersonales (cajero automático) de manera tradicional. El cliente multicanal es quien utiliza indistintamente el banco tradicional como el alternativo, utilizando además de los medios tradicionales, la banca electrónica, el internet y la banca móvil. Por último, el cliente alternativo, utiliza todos los medios para comunicarse con el banco salvo el gestor y la oficina.

Como podemos observar en el gráfico 1, a lo largo de los últimos años ha habido una tendencia clara. Desde 2012 el incremento continuado del cliente multicanal ha situado a este tipo de cliente en el más común en 2016. Aunque con menor número de clientes, el alternativo también ha aumentado hasta el año pasado. Por contrario, el

número de clientes tradicionales ha ido disminuyendo, aunque sigue por encima del cliente alternativo.

Gráfico 1. Evolución de cada tipo de cliente y su relación con la banca.



Fuente: elaboración propia a través del estudio STIGA (2016). BMKSFIN Informe nacional. Resumen sectorial de resultados año 2016.

3. NUEVOS RETOS.

3.1 EL RIESGO REPUTACIONAL.

Hablar sobre el riesgo reputacional es, hoy en día, complicado. No existe una manera única de medirlo ni de considerarlo. El aparente fracaso de una institución financiera para ser capaz de cumplir con sus responsabilidades legales puede dañar su reputación en el mercado y disminuir su grado de competitividad.

Podríamos definirlo como el potencial que posee una publicidad negativa de los negocios y prácticas de la institución, ya sean verdaderas o no, para ocasionar una disminución de clientes, reducciones de ingresos o litigios costosos (Board of Governors of the Federal Reserve System 2004).

Por su lado, Raynner (2003), a pesar de creer que no existe el término como tal de riesgo reputacional, afirma que su uso en determinadas situaciones puede ayudar a que personal de alta dirección se centre en mejorar esta área de riesgo, muchas veces descuidada. Finalmente define el riesgo reputacional como “*cualquier acción que pueda impactar negativamente o positivamente a la reputación de una organización.*”

3.1.1. El riesgo reputacional en el sector financiero.

En este ámbito puede definirse al riesgo reputacional como “*el riesgo de pérdida económica asociada a una imagen negativa del banco por los clientes, supervisores, reguladores y el público*” (Krzystof y Miklaszewskam 2016). Se considera que éste aparece cuando se ejecuta una mala gestión o liderazgo, se emplea un sistema erróneo de incentivos, se lleva a cabo una mala estrategia o se supervisa inadecuadamente, entre otros.

De manera tradicional, la banca contaba con unos perfiles de riesgos muy definidos ya que sus funciones eran más limitadas. Sin embargo, en los últimos años han entrado otros actores que han cambiado al banco tradicional.

Tras la crisis y con los efectos que ésta ha causado, se puede afirmar que el sector financiero ha acabado abarcando demasiado y esta estrategia ha terminado siendo muy arriesgada. Tras la crisis, en muchos países, como ha ocurrido en los bancos de inversión de EEUU o en la fusión de los bancos nacionales para controlar las pérdidas como en el caso de Reino Unido, se ha llevado a cabo una reestructuración mediante fusiones y adquisiciones. Según Krzystof y Miklaszewskam (2016), el resultado de estas fusiones no tiene por qué tener un efecto positivo, dañando también la reputación.

La última crisis causó pérdidas de miles de millones de dólares, lo que provocó que sistemas de gestión de riesgos en el sector financiero fueran fuertemente criticados. Como consecuencia, se ha dado especial hincapié en la renovación y la creación de una cultura del riesgo que incluye más allá de los requerimientos regulatorios.

Una serie de escándalos revelados durante y tras la crisis hicieron que el mercado bancario perdiera reputación y confianza. Aunque mantener y construir una sólida y buena reputación es importante para cualquier organización, lo es aún más para las instituciones financieras, ya que confiar en la integridad del sector es la pieza clave para su estabilidad y crecimiento. El concepto de confianza y el de reputación están estrechamente ligados, ambos dependen de las decisiones operativas que tomaron los bancos en el pasado. Existen algunos mecanismos que pueden ayudar a mejorar la confianza como pueden ser los códigos de conducta, sistemas internos de lucha contra el fraude o auditorías independientes. La pérdida de confianza de la empresa se aprecia como que la empresa tiene un entorno de control débil. Los accionistas también actúan en consecuencia, si creen que las pérdidas futuras van a ser inevitables venderán sus acciones.

Dentro del sector bancario, la reputación se trata a menudo como si fuera una “marca” es decir, *“un activo intangible que puede verse afectado por errores operativos o comportamiento inapropiado”* (Krzystof y Miklaszewskam 2016) Por lo tanto, el riesgo reputacional sería una derivación de una acción perjudicial.

Gozar de una buena reputación también puede ayudar a tener menos pérdidas. Aunque estén bajo un periodo de crisis aquellas entidades que gocen de una sólida reputación perderán menos valor de mercado. A pesar de que la reputación se basa en las experiencias pasadas, está dirigida hacia el futuro y refleja las expectativas que se tienen de esa empresa. Aquellos clientes que estén más satisfechos con su banco tendrán una mayor lealtad, lo que hace al banco mejorar su imagen y ser más competitivo.

3.1.2. Gestión del riesgo reputacional en los bancos centrales.

La conducción de la política y las operaciones del banco central conllevan por sí mismos varios tipos de riesgos.

Si hablamos de la posibilidad de que falle el sitio web del banco o que se interrumpa el suministro de billetes, hablamos de riesgos operativos. Si hablamos de cómo aceptar nuevos tipos de garantías hablamos de riesgos financieros. Y por último hablamos de riesgos estratégicos al tomar decisiones de política monetaria. En conjunto, todos estos riesgos influyen en la manera en que el público percibe la credibilidad y la efectividad del banco central, apareciendo el **riesgo reputacional** (Vardy 2015).

La credibilidad o “creencia de que el banco concretará sus objetivos”, está estrechamente ligada con los resultados. Cuando se trata de una política monetaria, si el objetivo del banco central coincide con la expectativa del público, el banco gozará de credibilidad.

Un análisis de publicaciones efectuado por el Banco Central Europeo ahondó en la relación entre credibilidad y reputación. *“La credibilidad se define como el grado en que el público cree que ha ocurrido un viraje en la política cuando, de hecho, sí ha ocurrido tal viraje. Por lo general, la reputación suele derivarse de ese grado de credibilidad. Un banco con buena reputación es, por ende, un banco creíble”* (Eskenazi, 2015).

Construir la reputación de un banco lleva su tiempo. Ésta abarca mucho más que la credibilidad, depende también de los aspectos en particular en que esté interesada cada una de las partes.

Si hablamos de un banco central, es primordial que las partes interesadas apoyen las políticas y operaciones que efectúe el banco, pero también se tiene en cuenta el comportamiento de sus altos directivos, su capacidad de respuesta a investigaciones, emergencias, su transparencia,... entre otras cuestiones.

Cualquier Banco Central está expuesto a riesgos, bien sean provenientes de sus propias actividades o bien de fuerzas externas. Hay Bancos Centrales que consideran que el riesgo reputacional no se puede considerar como un riesgo concreto, cuya mejor manera de evitarlo es manejando lo mejor posible los riesgos primarios para que no se genere a consecuencia de éstos.

“Crear un sistema para manejar el riesgo reputacional es difícil cuando todavía no se sabe bien a bien cómo definirlo ni cuál departamento debería estar a cargo”, apunta Kaiser (2014) en su estudio sobre las prácticas anuales para manejar el riesgo reputacional.

Kaiser (2014), señala que cada banco tiene distintas opiniones sobre si es un tipo de riesgo de derecho propio o secuencial, sobre cuál es el departamento encargado de coordinar las actividades que tienen relación con el riesgo secuencial o cuál es el departamento encargado de coordinar las actividades relacionadas con el riesgo reputacional.

La importancia del riesgo reputacional ha aumentado durante los últimos años, y los encargados de la gestión de riesgos han dado cuenta de ello. Según Vardy (2015), en la Cuesta Global sobre Gestión de Riesgo, el riesgo reputacional pasó del cuarto puesto en 2013 al número uno en 2015.

A pesar de que la toma de decisiones de política de los gobernadores es el punto principal en las percepciones del público, hay muchas partes que influyen en la reputación. Desde los directivos y el personal a aquellos quienes interpretan sus acciones y decisiones. Las buenas habilidades como comunicador del presidente del banco central, la conducta de los directivos o la calidad del trabajo de los empleados, en otros, influyen directamente en la reputación del banco.

Para evitar el daño a su reputación, los bancos centrales cuentan con unas pautas bien marcadas sobre conflictos de intereses y código de conducta para quienes lo forman, así como realizar respuestas rápidas y transparentes ante cualquier error en dichas pautas.

En una situación sin agravantes ya es complicado que un banco central evite por completo sus riesgos reputacionales. Al encontrarnos en una situación de gran tensión como la vivida recientemente con la crisis, en la que todos los bancos tuvieron que tomar medidas extraordinarias y complicadas para recuperar la estabilidad, es prácticamente imposible evitar dicho riesgo.

Confirmado y demostrado está que muchas veces la actuación de los bancos centrales está basada en las expectativas. Las políticas que llevan a cabo son claramente más eficaces si el banco cuenta con buena credibilidad y reputación. Si los ciudadanos confían en el banco central, una vez éste lleve a cabo una política monetaria, actuarán y se comportarán de manera que contribuirán a que se alcance el objetivo de la política. Por el contrario, si ocurre un error en la comunicación o en la ejecución de la política, puede ser complicado alcanzar el objetivo y volver a gozar de credibilidad.

Sin embargo, está demostrado que poseer una buena reputación no debe priorizarse. En algunas ocasiones, aunque se tenga miedo a dañar la reputación y se dañe a corto plazo, es más eficaz ejecutar una política que vaya a ser beneficiosa en el largo plazo a pesar de su mala imagen inicial (Vardy 2015).

Para realizar una buena gestión, es imprescindible determinar el modo en que se detectarán y vigilarán los riesgos reputacionales.

De manera general, las autoridades se han centrado en la política monetaria para la medición de la credibilidad de los Bancos Centrales y lo han hecho de tres maneras: observar la relación entre las expectativas de inflación respecto a la real, calcular el grado de desacuerdo entre pronosticadores de inflación profesionales y estimar la sensibilidad con respecto a las noticias de las expectativas de inflación. Si el banco cuenta con credibilidad, estas estimaciones deberían ser cifras bajas (Eskenazi, 2015).

Todas éstas técnicas tienen como principal estudio las expectativas de inflación, provenientes en su mayoría de los mercados financieros ya que el precio de la mayor parte de sus productos suele incluir expectativas de inflación. Sin embargo, éstas técnicas no miden la credibilidad que el banco ha podido construir mediante otras de sus funciones principales, por lo que también utilizan otras mediciones como la tasa de falsificación o la disponibilidad operativa de los sistemas de compensación y pago.

Para finalmente llevar a cabo unas mediciones más completas, cabría añadir la comprensión de las percepciones externas. Los departamentos de comunicaciones comprenden a los medios tradicionales y pueden influir e interactuar si fuera necesario sobre la relación entre el banco central y los periodistas. Los bancos centrales reconocen también el importante papel que juegan las redes sociales, analizándolas de manera rutinaria obteniendo información directa de su público. El Banco de Canadá encuestó en 2014 a 12 bancos centrales y organizaciones internacionales para observar cuánto y cómo vigilaban las redes sociales, siendo el equipo de medios o el de medios digitales el encargado de ésta actividad.

Las organizaciones estudiadas apuntaron a las redes sociales Twitter, Facebook, Youtube, LinkedIn y a los blogs como las más relevantes, elaborando informes de modo constante que comparten con la alta dirección. A pesar de que en las redes exista gran cantidad de ruido que no se da en otros medios, se pueden obtener advertencias tempranas sobre las percepciones de lo que comunique el banco central.

Un ejemplo claro es el del Banco de Canadá. Este banco observa las redes sociales (vigila los tuits que publican los periodistas) al mismo tiempo que el gobernador da una

rueda de prensa. Al controlarlo en tiempo real, los funcionarios pueden corregir cualquier percepción equivocada que hayan observado en las redes, completar el contexto para darse a entender mejor en caso de confusión o responder posibles preguntas antes de que los periodistas elaboren sus informes y los envíen a prensa. Algunos bancos centrales como el Banco de Inglaterra o el de Canadá, han creado recientemente grupo de relaciones con sujetos interesados para mejorar la coordinación y la interacción con los medios.

Sin embargo, no hay una medición exacta del efecto de los actos con respecto al riesgo reputacional, como señalaron Steinhoff y Sprengel (2014): *“Lo más adecuado es un criterio cualitativo basado en la experiencia, dado que muchos riesgos reputacionales no pueden expresarse en cifras. Las corazonadas deberían escucharse e, incluso, priorizarse”*.

El sector de comunicaciones siempre será el responsable de aquellas percepciones que el público reciba del banco, por lo que dicho sector debe estar atento para detectar y prever riesgos existentes o futuros riesgos para no tener un efecto en su reputación.

En el Banco de Canadá, el departamento de comunicaciones (COM) junto al Consejo de Gobierno, redactan todos los anuncios relacionados con políticas monetarias, todos los discursos públicos y todos los comunicados de valor sobre las políticas llevadas a cabo o la institución. De esto modo, integra a las comunicaciones dentro de los debates importantes sobre política y operaciones.

El COM junto a los dirigentes del Banco, tiene el papel de asesor y coordinador a la hora de llevar a cabo estrategias de comunicación que manejen la repercusión reputacional.

Su función principalmente consiste en la evaluación del efecto de las actividades propuestas sobre la reputación mediante un análisis grueso de datos: atención breve de las redes sociales, prensa negativa en los medios nacionales e internacionales, opiniones negativas de los participantes del mercado financiero en sus informes, reacciones de público y un mecanismo de transmisión de política monetaria interrumpido a causa de un daño grave a la credibilidad del Banco.

3.1.3. Evaluación del riesgo reputacional.

Resulta imprescindible contar con un proceso claro y comprensible de actuación y toma de decisiones en el momento en que ocurra un evento no previsto, que permita dar una respuesta rápida. Todos y cada uno de los integrantes de la institución tienen su función en la gestión del riesgo reputacional.

Hill Vardy (2015), diferencia la gestión del riesgo reputacional en tres etapas:

- La primera etapa es la más simple e implícita. En ella se forman las bases del cumplimiento y se establecen las vías de comunicación para reaccionar.
- En la segunda etapa el riesgo reputacional pasa a formar parte de la estrategia de riesgos dentro de la institución y se forma un comité de riesgo reputacional con el objetivo de organizar las actividades en un margen coordinado.
- En la tercera etapa, el riesgo reputacional ya forma parte de las actividades institucionales. La estrategia finalmente consiste en lograr anticiparse a los problemas para minimizarlos lo más posible.

3.2. LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL.

3.2.1. Los retos de la banca digital.

Según KPMG, los retos que marcarán la transición del sector financiero a la nueva era digital son: generar confianza, establecer un nuevo modelo de relación con el cliente, búsqueda de flexibilidad y eficiencia en la organización, adaptación a la nueva regulación y recuperar los niveles de rentabilidad.

Tan dañada como está hoy en día la imagen del sector financiero (perjudicada entre otras cosas por el rescate bancario o las preferentes) obliga a la banca a **recuperar la confianza perdida**. Gracias a la innovación tecnológica, las entidades pueden aprovechar para ser totalmente transparentes con los clientes, ofreciéndoles toda la información que necesiten sobre el uso de sus datos, riesgos de los productos o actividades que lleven a cabo.

Es imprescindible **conseguir una relación con el cliente** que le permita a éste sentirse único, ofreciéndole productos adaptados a sus necesidades y no unos productos prediseñados. Para ello es necesario conocer a los clientes en profundidad y combinar todos los datos que se obtengan para poder utilizar dicha información. Para ser más cercanos y accesibles a los consumidores también deben aprovechar la multicanalidad, aprovechando las distintas vías de comunicación para complementarse de forma que sea inmejorable la relación y el trato con cada uno de sus clientes. El KPMG (2017) afirma que *“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”*.

Otro reto al que se enfrenta la banca es a la **creciente regulación** emergente a la que deben adaptarse, ocasionada por todos los avances tecnológicos.

Como hablaremos más adelante, la **caída en la rentabilidad** ocasionada por la situación económica y financiera actual hace que el sector financiero busque otras fuentes que le generen ingresos. La evolución hacia la digitalización es hoy día el principal y más ambicioso objetivo al que se enfrenta la banca. Conseguir lograr un ecosistema bancario digital, como del que hablaremos más adelante en el caso del BBVA, es imprescindible para aportar a los clientes servicios y productos innovadores procedentes de distintos mercados.

Todo esto indica que si una entidad quiere permanecer en el sector y además evolucionar de forma continuada y dinámica, debe actualizar sus modelos operativos. De esta manera, podrá impulsar a la banca “just in time”, llevando a cabo las transacciones y los servicios demandados por los clientes en cada momento real. Por esto, es imprescindible para lograr entidades eficientes que logren dirigir sus organizaciones hacia lo digital, la creación de nuevas funciones, departamentos y la formación o adquisición de nuevos empleados que utilicen herramientas como la innovación, la colaboración y la movilidad hacia las nuevas tecnologías.

Por otro lado, los resultados que nos muestra el gráfico 2, hecho a partir de los datos del IESE Business School (2015) reflejan que lo más importante para una estrategia de digitalización bancaria es mejorar las relaciones con sus clientes (95%). La relación de la banca con sus clientes debe reinventarse, debido a la gran cantidad de puntos que anteriormente no se tocaban y que hoy en día se están viendo cada vez más señalados debido al desarrollo tecnológico. Como ya hemos dicho con anterioridad, más allá de confiar en el banco más cercano a su casa, los clientes se fijan más en

qué tipo de servicio y cómo se lo presta su banco. Por ello, en la actualidad los bancos se centran en estudiar el cambio de comportamiento de sus consumidores y de sus expectativas a la hora de realizar modelos de negocio.

Seguido a esto nos encontramos con que el siguiente objetivo importante para la estrategia de digitalización, es la creación de nuevos productos y servicios innovadores (64%). Las nuevas necesidades originadas por la gran digitalización que se ha experimentado en los últimos años y la enorme competencia originada por las grandes tecnológicas hacen que el sector bancario se vea obligado a crear nuevos productos para no desaparecer.

Muy seguidos y ligados a este objetivo se encuentran la industrialización de operaciones y procesos (60%) y la mejora del “business intelligence” debido a la importancia actual del big data. Más del 50% también destacan al recorte de costes como un elemento importante para la digitalización bancaria. Otros objetivos a tener en cuenta son mejorar la arquitectura de la empresa, construir una plataforma IT fundacional o mejorar las relaciones con proveedores.

Gráfico 2. Objetivos para lograr la digitalización bancaria.



Fuente: elaboración propia a través de IESE BUSINESS SCHOOL. 2015. *Industrialized and ready for digital transformation? Why banks lack the agility to compete.*

3.2.2. Nuevos competidores para la banca.

3.2.2.1. Las empresas FinTech.

Como sabemos, la revolución tecnológica a nivel mundial que se ha producido durante los últimos años, ha impactado de gran manera en el Sector Financiero.

En plena revolución tecnológica surge el término FinTech, contracción de las palabras inglesas “*Financial Technology*”. Dentro de este término, pueden englobarse a aquellas actividades que impliquen innovación y desarrollos tecnológicos sobre el sector financiero, aportando un valor diferencial sobre la manera en que los productos y servicios financieros se perciben por los consumidores y la industria financiera.

Aunque el término FinTech pueda entenderse como algo nuevo, el sector financiero lleva utilizando la tecnología desde mediados del siglo XX (AEFI 2017).

Servicios como la utilización de tarjetas de crédito o la transmisión instantánea de órdenes no pueden comprenderse sin avances como el internet o los ordenadores.

Tras estos avances y sus consecuentes mejoras, el sector financiero vislumbró una doble oportunidad: una mejora de los servicios ofrecidos a los clientes desde un servicio individualizado y la posibilidad de creación de nuevos modelos y áreas de negocio.

Por lo tanto, el sector FinTech está compuesto por un grupo de empresas no financieras que utilizan la tecnología digital y herramientas de la cuarta revolución industrial como son la computación en la nube, la inteligencia artificial o las redes sociales, para prestar servicios financieros bajo nuevos modelos de negocio (IESE Business School 2015).

Gracias al desarrollo de las entidades FinTech, ha aumentado la eficiencia del Sector Financiero a través de la reducción de problemas de información asimétrica y el aumento de la competencia.

- La **información asimétrica** tiene lugar cuando una de las partes no posee toda la información sobre las características de la otra parte. En el entorno financiero y económico actual, la información asimétrica es un gran obstáculo en numerosas transacciones. Sin embargo, esta información asimétrica disminuye enormemente en las entidades FinTech, ya que éstas se dedican a recopilar información sobre sus clientes para poder satisfacer de una manera eficiente sus necesidades y ofrecerles los servicios y productos que más se asemejen a ellos.
- La aparición de estas entidades FinTech supone un **aumento de competencia** real dentro del Sector Financiero. A pesar de que la entrada de las FinTech puede ser considerada una amenaza para el sector financiero, numerosas entidades bancarias tradicionales han puesto en marcha iniciativas para facilitar el desarrollo de entidades FinTech, puesto que ven a éstas como una oportunidad. Un aumento de la competencia en el sector puede facilitar la disminución de los costes que repercuten sobre los clientes y también fomentar la innovación.

El IESE Business School (2015) afirma, del mismo modo, que las empresas FinTech tienen una mayor competitividad que los bancos tradicionales ya que:

- Simplifican la tecnología para los clientes y poseen una interfaz digital que está disponible en cualquier momento.
- Sus costes son menores que los de un banco ya que sus negocios son completamente en línea.
- Gracias a las tecnologías vencen las ineficiencias que presentan los bancos tradicionales y son capaces de atender a grupos de la población que previamente eran desatendidos como por ejemplo más pequeñas empresas.
- Mediante el estudio de big data, modelos predictivos e inteligencia artificial, pueden entender, satisfacer y proteger a sus clientes.

A pesar de los innumerables desarrollos tecnológicos que hemos sufrido en los últimos años, según la AEFI (2017), en el territorio nacional no se ha llevado a cabo ninguna medida pública que fomente el desarrollo de las entidades FinTech, lo que supone una desventaja para las entidades FinTech españolas respecto a las del extranjero. Para mejorar esta situación, se debería tener una mayor involucración de los poderes públicos, y una mayor participación en eventos relacionados con la innovación en el sector financiero.

Las entidades financieras deben transformarse a un entorno más tecnológico y digital para dar servicios a unos cada vez más exigentes clientes. Su exigencia se ve incrementada debido a las grandes facilidades que les aportan grandes tecnológicos como Apple, Amazon o Google. Dicha transformación será complicada y llevará su tiempo, ya que no existe un guión establecido sobre como debe realizarse este cambio hacia lo digital.

Gracias a la reciente crisis mundial vivida en el sector financiero, han logrado establecerse como estrechos competidores de la banca grandes compañías tecnológicas y las nuevas *Startups Fintech*, haciendo que cambien totalmente las reglas del juego.

Según la información que nos brinda el IESE Business School (2015), hoy en día, la Economía Colaborativa (*Sharing Economy*) está liberando a todo con lo que se topa, haciendo que el sector financiero se encuentre cada vez más y más competidores, divididos en dos grupos diferentes que podremos ver de forma resumida en la tabla 2.

Por un lado, tenemos a **grandes compañías tecnológicas** que ya están firmemente establecidas en el sector online. Estas grandes tecnológicas explotan información de forma masiva, y son: Google, Amazon, Paypal, Facebook, Apple y Samsung. Dichas compañías son capaces de generar aún más fans que clientes. Cuentan con organizaciones ágiles y jóvenes, capaces de estar en continuo proceso de innovación.

El otro grupo está formado por las **Startups**, empresas recién creadas, que desarrollan nuevos modelos de negocio dirigidos hacia el sector financiero o hacia el sector Fintech. Su función es la desintermediación del sector financiero, haciendo de éste un sector mucho más eficiente y mejorando las soluciones que proporciona. Este grupo está también dividido en: préstamos P2P (*Crowdlending*), pagos P2P (*Payments*), cambios de divisa (*FX P2P*), agregadores (*Aggregators*), plataformas de gestión de patrimonio (*Online-Investment Adviser*) y la tecnología distribuida “*Blockchain*” de bitcoin (*Bitcoin Distributed Technology*).

Tabla 2. Los grupos de competidores en el nuevo entorno digital de la banca.

GRANDES TECNOLÓGICAS	STARTUPS FINANCIERAS
Google	Lending
Apple	Payments
Facebook	Fx
Amazon	Aggregators
Samsung	Online-Investment Adviser
PayPal	Blockchaint Tecnology

Fuente: elaboración propia a través de IESE BUSINESS SCHOOL (2015). Industrialized and ready for digital transformation? Why banks lack the agility to compete.

El miedo a que los bancos fueran desplazados por el sector Fintech se incrementó enormemente en el año 2013. A pesar de que, como observa la revista The Economist, los servicios FinTech dependen de las cuentas corrientes y de ahorro de los bancos, algunos grandes como el BBVA, Wells Fargo o el Santander confirman

que la disrupción es inevitable y que aquellos bancos que no sean capaces de digitalizarse serán desplazados.

Según unos estudios del Citibank, en 2023 el 17% del mercado en EEUU habrá sido captado ya por las empresas FinTech y, en pocos años más, habrá un punto de inflexión en el cual se limitará el crecimiento de los bancos tradicionales y serán forzados a desaparecer poco a poco del mercado (Rojas 2017).

La opinión del BBVA (Rojas 2017) es que las empresas FinTech terminarán monopolizando la interacción con los clientes, y aquellos bancos que no estén digitalizados quedarán desplazados.

Según Rojas (2017), en los mercados emergentes, como el caso de China, las empresas FinTech van más allá. Todas las grandes corporaciones financieras han puesto en marcha su propia estrategia de digitalización a través de colaboraciones con empresas FinTech. El BBVA ha sido uno de los *early movers* implementando un sistema completo de programas de innovación abierta desde 2009.

Bancos mucho más grandes como Citibank, Wells Fargo o Bank of America, con programas similares, están creando proyectos y estableciendo alianzas estratégicas junto a las FinTech para adquirir las habilidades tecnológicas y el espíritu innovador necesario para conseguir posicionarse competitivamente en el terreno digital.

4. EL RETO DE LA BANCA EN ESPAÑA.

La situación del sector bancario en el panorama nacional es complicada. Venimos de una crisis muy profunda que ha dañado la sociedad y la economía, pero también a los bancos. Bajo este contexto con política monetaria de tipos de interés bajo y lento crecimiento económico, no es sencillo reponerse. Sin embargo, tal y como afirma Uría (2016) desde 2012 la situación ha mejorado, gracias entre otros motivos a la reestructuración del sistema financiero español, la cual sigue aún en proceso, pero que está siendo un éxito. Para ello los bancos están esforzándose en imponer la transformación digital como una de sus prioridades, haciendo un esfuerzo de inversión muy grande. Todas las entidades españolas se encuentran inmersas en un proceso de transformación hacia la digitalización.

Como consecuencia de esta bajada de los tipos de interés ocasionada en esta última crisis, la rentabilidad del sector financiero se ha visto dañada y ha obligado a que las entidades busquen fuentes de ingresos alternativas que les permitan recuperar los niveles de rentabilidad que poseían con anterioridad.

Ante esta situación de inestabilidad, el gobierno español comenzó la reestructuración del sector financiero llevando a cabo reformas en el régimen jurídico de cajas de ahorros, fusiones y adquisiciones, cambiando la estructura del sector financiero nacional.

En esta actualidad de inestabilidad económica se le añade también, con el fin de que no vuelvan a producirse situaciones de crisis, un marco normativo más exigente, 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*" (KPMG 2017).

A pesar de que las tecnologías de la información se han utilizado en algunas entidades españolas desde los años 70, la utilización intensiva de la tecnología en el sector

financiero y bancario es actualmente una fuente de oportunidades, aunque también de amenazas. Este hecho está cambiando la banca española desde una banca transaccional a una banca relacional.

En la actualidad, es el mercado mismo quien está obligando a las entidades a la digitalización, debido a los potenciales competidores on-line y a los clientes, que cada vez requieren más servicios a través del medio digital. El resultado del cúmulo de las circunstancias anteriores es un cambio drástico en el comportamiento de los consumidores, quienes han establecido unas necesidades y hábitos de consumo diferentes debido a acontecimientos como el establecimiento de los smartphones en el día a día de las personas. Este nuevo cliente está ya acostumbrado a las nuevas tecnologías y exige al sector financiero un trato similar al que le ofrecen las nuevas grandes tecnológicas, y tener también con su banco una experiencia digital, personalizada e inmediata.

Para ello, el reto que tiene la banca española para digitalizarse, es conseguir que las personas ya integrantes de la organización lleven a cabo este proceso y también, la contratación de perfiles con experiencia y conocimientos digitales que ayuden a realizar este cambio.

Sin embargo en España, debido al pequeño empeño realizado hacia la innovación y a la fragilidad de su sistema, durante la crisis, no se han dejado de perder empresas innovadoras, reduciéndose a la mitad con respecto a 2017 (de 31.000 a 15.300).

Carbó (2017) afirma que *“un ecosistema innovador no se creía sin un protagonismo claro del Estado y sin una fuerte interacción de este con el sector privado, ni sin la conciencia de que la tecnología es un asunto de primer orden al que consagrar grandes capacidades. La concepción del Estado como mero suministrador de financiación, en la ignorancia de los riesgos y dificultades de las empresas, es el mejor camino hacia la insignificancia tecnológica de un país.”*

A pesar de que éstas innovaciones tecnológicas se llevan a cabo cada vez de una manera más veloz y con menos costes, las empresas españolas no se encuentran realmente bien preparadas. Algo primordial para que consiguieran un buen puesto en innovación y en digitalización sería una lograr que los trabajadores fueran dotados con buena base y formación. Los datos reales no confirman eso, sino más bien todo lo contrario. Según Carbó (2017), en España sólo el 25% de las empresas gastan en formación para sus empleados.

En cuanto a la financiación, se han expandido en los últimos años nuevas formas de financiación alternativa. Grandes compañías como el BBVA, el Banco Santander o el Banco Sabadell, entre otros, han llevado a cabo programas de incubación y aceleración de empresas innovadoras. También ha aumentado el tamaño de mercados con acciones para las pymes o el crowdfunding. Gracias a dicha expansión en la financiación se ha beneficiado a la creación de startups en el entorno nacional, aunque aún con niveles inferiores al del resto del continente europeo.

4.1. EL BBVA COMO EARLY MOVER.

Pionero (early mover) en darse cuenta de que la tecnología digital tendría un enorme impacto para captar, interactuar y retener al cliente, el BBVA comenzó el proceso de modernización de su plataforma.

Aún sumergido en la crisis financiera, durante el período 2006-2013, el BBVA invirtió una media de 700 millones de euros para mantener y modernizar sus sistemas con la finalidad de incrementar su información, transacciones y contenidos digitales. Actualmente el banco puede mostrar una proporción de clientes móviles más alta que bancos mayores de Europa y EEUU.

“Debíamos abogar activamente por los modelos de innovación abierta, como factor capaz de superar las limitaciones de cualquier organización y a traer el desarrollo de propuestas de valor a los mejores talentos, ya fueran empleados, clientes, socios externos o cualquier otro stakeholder de la empresa” (González 2017).

De una manera muy visionaria, el BBVA fue uno de los primeros en visualizar el potencial de las empresas FinTech, comenzando cuatro años antes del 2013, que fue cuando creció de manera exponencial la inversión en el sector, a invertir en el sector implementando programas de innovación abierta con el fin de relacionarse con dichas empresas de base tecnológica.

A partir de entonces la innovación abierta ha sido la herramienta que el BBVA ha tomado para entrar en nuevos mercados y segmentos de los tradicionales, así como para adquirir capacidades técnicas y talentos.

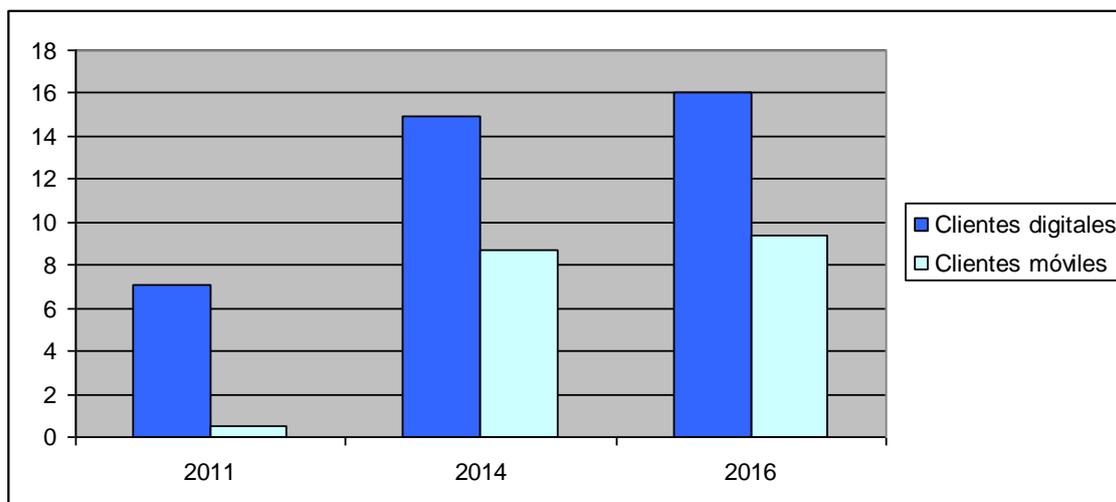
El BBVA ha decidido transformarse y convertirse en una empresa tecnológica con licencia bancaria mediante tres líneas estratégicas: operar preferentemente en el ámbito digital, explotar el conocimiento que posee del cliente y generar valor a través de un modelo de negocio tipo ecosistema.

Tanto el BBVA como otros grandes bancos concuerdan en que la disrupción en la industria bancaria es inevitable y que aquellas instituciones que no se transformen quedarán desplazadas a aquellos segmentos menos rentables del negocio. Otro punto en el que parecen estar de acuerdo es que comprar empresas FinTech no es suficiente para poseer todos los elementos necesarios como habilidades técnicas, conocimiento del consumidor, agilidad para innovar,... Por ello sitúan la colaboración con las FinTech en el centro de su estrategia para reinventarse y utilizar la innovación abierta para avanzar.

4.1.1. Estrategia del BBVA.

Ser uno de los primeros bancos en trasladarse al terreno digital le ha dado resultados. El número de clientes digitales ha aumentado un 20% en un solo año hasta lograr la cifra de 15,5 millones, de los cuales 9,4 interactuaron con el banco a través de su teléfono móvil, lo que supone un incremento del 45% respecto al año anterior. Podemos ver tal evolución en el gráfico 3 que tenemos a continuación.

González (2017) afirma que *“Existe ya una generación de clientes que han crecido con internet, que utilizan las redes sociales, que tienen una vida digital. Clientes que no han ido, ni nunca irán, a una oficina. Distintas estimaciones muestran que en 2016 los clientes minoristas contactarán con su banco 1 o 2 veces al año a través de la oficina, frente a 20 o 30 veces al mes vía teléfono móvil”.*

Gráfico 3. Clientes digitales y clientes móviles en el BBVA (en millones de clientes).

Fuente: elaboración propia a través de ROJAS, L. (2017). N° 25: Transformación digital e innovación abierta en la banca: El caso del BBVA.

Como podremos observar en la tabla 3, el BBVA muestra una tasa de clientes móviles sobre clientes digitales mayor, lo que es más significativo teniendo en cuenta la diferencia en tamaño con los bancos americanos como Wells Fargo, Bank of America y JPMorgan Chase.

Tabla 3. Comparación con bancos seleccionados en un número de clientes digitales y móviles.

BANCO	Nº clientes Banca Digital (en millones)	Nº clientes Banca Móvil (en millones)	Ratio móvil/digital (%)	Posición Ránking Mundial (1)
BBVA	16	10	62	32
Santander	17	7	45	15
Lloyds	11	6	55	14
Barclays	7	4	65	39
JP Morgan Chaser	37	19	52	3
Bank of America	31	16	53	7
Wells Fargo	25	14	57	1

(1) Por capitalización de mercado.

Fuente: elaboración propia a través de ROJAS, L. (2017). N° 25: Transformación digital e innovación abierta en la banca: El caso del BBVA.

Gran parte de este crecimiento se debe al lanzamiento de tres nuevos productos: BBVA-Wallet, Wibe y las aplicaciones para teléfonos móviles.

Wibe sirve para contratar seguros de automóviles y a través de inteligencia artificial asesora a usuarios acerca de cómo negociar a la hora de vender sus vehículos. El **BBVA Wallet** es una aplicación de pagos móviles que busca el reemplazo del uso de las tarjetas de crédito y del efectivo para realizar compras.

Por último, el banco también comenzó la reconfiguración de sus sucursales. En 2013 implantó un nuevo modelo, **Banco Fácil**, donde los clientes disponen de espacios de autoservicio y asesoramiento especializado.

Según González (2015), presidente del BBVA *“La industria financiera convencional se está convirtiendo en lo que yo llamo la industria BIT (Banca, Información y Tecnología), en el camino hacia una banca del conocimiento, capaz de aportar mucho más valor a las personas, proporcionándoles más y mejores soluciones a sus necesidades, y de apoyar de manera eficaz el desarrollo a nivel global... Situar en la vanguardia de las técnicas del “Big Data” será una necesidad para los bancos, como mecanismo fundamental para aprovechar su ventaja competitiva”*,

La segunda parte de la estrategia del BBVA está basada en construir una banca alrededor del cliente y de sus necesidades.

Esta estrategia está centrada en unos principios que consisten en dar soluciones personalizadas a sus clientes, llevar a cabo procesos en tiempo real, apertura a las redes sociales e internet y la creación de una interfaz de usuario omnicanal.

A través de dichos principios, el BBVA ha sido pionero en la minería de datos y en la creación de algoritmos inteligentes. Del mismo modo está trabajando con Google Cloud para maximizar la eficiencia y flexibilidad de sus procesos.

4.1.2. Banca ecosistema.

Para el BBVA ha sido clave su vinculación con las redes FinTech.

A pesar de que es un proceso naciente, el banco ya está situado en el centro de un ecosistema empresarial que le permite captar oportunidades de negocio dentro del sistema financiero pero también su expansión a otros mercados.

Actualmente las empresas han encontrado una manera de ampliar su mercado a través de la cooperación con otras empresas que utilizan su infraestructura, ya sea virtual o física.

Gracias a este modelo de negocio el banco sería capaz de ofrecer productos y servicios en todas las áreas posibles: hogar, consumo, salud, viajes, transporte... entre otros. La consultora Accenture ha llamado a este modelo el *“Everyday Banking”*, que pretende acompañar al consumir en su actividad diaria.

4.1.3. Innovación abierta en el BBVA.

“Debíamos abogar activamente por los modelos de innovación abierta, como factor capaz de superar las limitaciones de cualquier organización y traer el desarrollo de propuestas de valor a los mejores talentos, ya fueran empleados, clientes, socios externos o cualquier otro stakeholder de la empresa” (González 2015)

El objetivo innovación abierta (IA) consiste en acelerar los procesos de innovación de la empresa mediante su apertura dejando entrar la tecnología y los conocimientos que se generan en el exterior de ella. De la misma forma trata de monetizar los activos de la empresa y su propiedad intelectual para que, de esta manera, terceros puedan aprovecharlo para crear nuevas oportunidades de negocio.

Los esquemas de IA son muy variados. Cada proceso se lleva a cabo a través de distintos mecanismos, pero cada empresa normalmente se especializa en un tipo de proceso o aplican uno con mayor intensidad.

La IA es actualmente muy popular en la industria de las finanzas y en la banca, teniendo la mayoría de los grandes bancos algún programa de Innovación Abierta como herramienta que les ayude a acelerar su proceso de innovación.

Este proceso de innovación abierta juega un papel central dentro de la estrategia de digitalización del BBVA. Dicha estrategia ha permitido que el banco identifique soluciones y tecnologías disruptivas y que colabore con emprendedores, startups y desarrolladores del mundo FinTech para crear su ecosistema digital.

No existe un único modelo de IA ya que puede ser utilizada de diferente forma por distintas empresas, siendo utilizada hasta ahora de una manera más intensiva por empresas de base tecnológica. Al instalar estos programas de IA se pretende: establecer nuevas asociaciones, explorar nuevas tendencias, identificar nuevas oportunidades de negocios, acelerar los tiempos para completar negocios, mitigar los riesgos de la innovación propia y reducir los costos de nuevas innovaciones (Chesbrough 2013).

Nos encontramos con distintos procesos de IA:

- Procesos entrantes. Su objetivo es identificar e integrar flujos de conocimiento e innovación del exterior de la empresa. Esto se realiza mediante compra de otras empresas, compra de propiedad intelectual o mediante la integración del conocimiento de fuentes externas.
- Procesos salientes. En este caso su objetivo es el contrario, tratan de externalizar el conocimiento y las innovaciones de la empresa hacia el exterior. Mediante estos procesos salientes se es capaz de obtener ganancias por comercializar sus ideas, la venta de la propiedad intelectual, y también mediante la colaboración con socios para transferir la tecnología creada a un ambiente externo.
- Procesos mixtos. Tiene lugar una combinación de los dos procesos anteriores gracias a la alianza con socios con los que hay un intercambio.

El actual sistema de IA del BBVA incluye los procesos anteriormente, así como una gran variedad de programas para llevarlos a la práctica. Además incluye actividades de creación de redes de innovación y una sostenida interacción y apoyo a los ecosistemas locales con el fin de promover un flujo continuo de ideas, tecnología y emprendimientos a través de los Centros de Innovación BBVA en tres países: España, México y Colombia.

5. CONCLUSIONES.

La conclusión principal a la que he llegado después de realizar este trabajo y leer diversos artículos relacionados con el tema, es que al sector financiero aún le queda un gran camino por recorrer para lograr su completa digitalización.

La Banca en España se encuentra en una situación de desventaja con respecto al resto de Europa. Esto es debido a que en este país no se está invirtiendo lo suficiente para que este sector pueda tener a su alcance todas estas nuevas herramientas que la nueva era tecnológica ofrece. En España sólo el 25% de las empresas gastan en formación para sus empleados. Es desde los cimientos, desde la organización y los empleados de una entidad, desde donde se debería implementar y comenzar el cambio. Si los trabajadores y los proyectos que éstos llevan a cabo fueran inicialmente innovadores y basados en el nuevo modo de actuación digital, el reto de la digitalización sería más sencillo.

Por un lado, aunque las oficinas bancarias siguen teniendo un papel imprescindible en la relación diaria de las entidades con sus usuarios, cada vez son más las personas que acceden a la banca de diferentes maneras. Es muy importante dejar a los usuarios que sean ellos mismos quienes elijan el método a través del que comunicarse con su banco.

Según el estudio realizado se puede afirmar que el cliente multicanal (aquel que utiliza tanto los medios tradicionales como los digitales para ponerse en contacto con su banco), se ha convertido en el tipo de cliente más habitual en el último año.

Estos clientes, han visto gravemente dañada la imagen y por tanto su confianza en el sector financiero. La grave crisis económica y financiera tan reciente ha perjudicado enormemente la reputación de las entidades bancarias. Para poder recuperarla, es imprescindible que se mejore la relación con los clientes, y que se aprenda a manejar el riesgo reputacional.

En cuanto a los clientes, es necesario mejorar el trato con ellos y ofrecerles productos y servicios personalizados. Se debería dar especial importancia a la banca "just in time". A través de ella se puede dar servicio a los usuarios en el momento justo en el que lo necesita, evitando así costes innecesarios y ofreciéndole a cada uno de ellos una atención personalizada. Esto sería positivo para ambos, la banca y el cliente.

Respecto al riesgo reputacional, si bien hace unos años no se le prestaba demasiada atención a este problema, con la crisis ha cobrado protagonismo. Para que muchas de las estrategias de la banca logren su objetivo es primordial que ésta goce de una buena reputación y credibilidad. Si el público confía en la entidad, será mucho más fácil que cumplan con su propósito. Encontrar una manera eficiente de observar el nombrado riesgo reputacional, y medirlo para poder mermarlo lo más posible y ser capaces de manejarlo, es uno de los principales objetivos y retos a los que se enfrenta el sector.

Nuevos competidores como las startups y las grandes tecnológicas hacen que el sector financiero se vea obligado a mejorar su modo de actuación. Los clientes se vuelven mucho más exigentes, acostumbrándose a pasos agigantados a un mundo digital en el que la tecnología les facilita en muchos casos sus transacciones y la obtención de servicios y productos, por lo que hace que nazcan nuevas necesidades.

Para poder suplir de buena manera dichas necesidades digitales, se debería prestar especial atención al comportamiento de las empresas FinTech y establecer relaciones

con ellas. Como ocurre en el caso del BBVA, el banco ecosistema y la innovación abierta le han permitido situarse en el centro del ámbito digital. La utilización de estas estrategias es principal para ampliar su mercado y, además, que entren y salgan la tecnología y los conocimientos que se generados que ayudan a crear nuevas oportunidades de negocio.

Por lo tanto, la conclusión final de este trabajo es que se está produciendo un gran cambio en el modelo de negocio de la banca. Sin embargo, aún quedan muchos puntos por mejorar para lograr una digitalización completa del sector financiero en un mundo en el que cada vez más se está implantando la tecnología. A pesar de que se ha aumentado enormemente el porcentaje de digitalización en los bancos en muy poco tiempo, conseguir una transformación total, utilizando y aprovechando todo lo que aporta la tecnología, va a ser un proceso complicado. Mejorando poco a poco su relación con el cliente, ejecutando estrategias innovadoras y estableciendo nuevas bases tecnológicas en su organización, el sector financiero se encamina hacia la era digital.

6. BIBLIOGRAFÍA.

- AEFI, ASOCIACIÓN ESPAÑOLA FINTECH E INSURTECH. 2017. *Libro Blanco de la Regulación Fintech en España*. Disponible en: https://asociacionfintech.es/landing_trashed/libro-blanco-fintech-e-insurtech/
- BOARD OF GOVERNORS OF THE FEDERAL RESERVE SYSTEM. 2004. *Commercial Bank Examination Manual: Division of Banking Supervision and Regulation*. 4ª edición. Washington, D.C. Disponible en: <https://www.federalreserve.gov/publications/files/cbem.pdf>
- CARBÓ, S. 2017. *Modelos de negocio y desafíos de la banca europea*. Cuadernos de información económica, pp 35-49. Madrid: Funcas. ISSN: 1132 – 9386. Disponible en: https://www.funcas.es/publicaciones_new/
- CHESBROUGH, H. 2015. *Innovación abierta: Innovar con éxito en el siglo XXI*. BBVA Open Mind. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/articulo/innovacion-abierta-innovar-con-exito-en-el-siglo-xxi/>
- ESKENAZI, M. 2015. *Reputation and Credibility for Central Banks: A Brief Literature Review*. Documento interno del Banco Central Europeo.
- GARCIA DE LA CRUZ, R et al. 2015. IEB. *La transformación digital de la banca española: Estudio Banca Digital España 2015*. Madrid: Servicecom S.L. ISBN: 978-84-608-2941-6. Disponible en: http://www.ieb.es/wp-content/uploads/2015/11/estudio_banca_2015.pdf
- GONZALEZ, F. 2015. *Reinventar la empresa en la era digital*. España: Artes gráficas Palermo. ISBN: 978-84-16142-91-0. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2015/01/La-transformacion-de-una-empresa-analogica-en-una-empresa-digital-el-caso-de-BBVA-innovacion-empresarial.pdf>
- IESE BUSINESS SCHOOL. 2015. *Industrialized and ready for digital transformation? Why banks lack the agility to compete*. Barcelona: Synpulse Schweiz AG. Disponible en: http://www.iese.edu/es/files/Industrialized%20and%20Ready%20for%20Digital%20Transformation_tcm5-116964.pdf
- KAISER, T. 2014. *Reputational Risk Management across the World: A Survey of Current Practices*. En T. KAISER y P. MERL (eds.). *Reputational Risk Management in Financial Institutions*, Incisive Media, Londres, pp. 185-203.
- KPMG. 2017. *El nivel de madurez digital: Sector Financiero en España*. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/04/nivel-madurez-digital-sector-financiero-espana-kpmg-funcas.pdf>
- KRZYSZTOF, K.; MIKLASZEWSKA, E. 2016. *Reputational risk: problems with understanding the concept and managing its impact*. Bezpieczny Bank. Disponible en: <https://www.bfg.pl/wp-content/uploads/2017/02/Bezp.-Bank-4-16.6.pdf>
- RAYNNER, J. 2003. *Managing reputational risk: leveraging opportunities, curbing threats*. Inglaterra: y Antony Rowe Ltd. ISBN 0-471-49951-X. Disponible en: http://educationists.pbworks.com/f/125481___managing_reputational_risk_curbng_threats___leveraging_opportunities_9780471499510.pdf
- ROJAS, L. 2017. *Nº 25: Transformación digital e innovación abierta en la banca: El caso del BBVA*. Serie políticas públicas y transformación. Lugar de publicación; Corporación Andina de Fomento. ISBN: 978-980-6810-67-9. Disponible en: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1026>

- STEINHOFF, C. y R. SPRENGEL. (2014), *Governance as a Starting Point for a Reputational Risk- Management Proces*. En T. KAISER y P. MERL (eds.). *Reputational Risk Management in Financial Institutions*, Incisive Media, Londres, pp. 205-225.
- STIGA. (2016). *BMKSFIN Informe nacional. Resumen sectorial de resultados año 2016*. Disponible en: <https://www.stigacx.com/documentos-estudios/BMKS/BMKS-FIN-2016-IE-NAC-SECTORIAL>.
- UGULNA, L. (2014). "*Banca Digital para hacer más fácil la vida del cliente*". Disponible en: <http://bancaresponsable.com/banca-digital-para-hacer-mas-facil-la-vida-del-cliente/>
- URÍA, F. (2016). "*La transformación digital de la banca no puede ser cosmética, debe suponer un cambio integral.*" *BME, estudios y publicaciones*. Disponible en: http://www.bolsasymercados.es/ing/Studies-Research/Document/5211__La_transformaci%C3%B3n_digital_de_la_banca_no_puede_ser_cosm%C3%A9tica_debe_suponer_un_cambio_integral
- VARDY, H. 2015. *Gestión del riesgo reputacional en los bancos centrales*. CEMLA. Disponible en: http://www.cemla.org/PDF/boletin/PUB_BOL_LXI-04-02.pdf