



# El futuro del sector Financiero

Think Tank Banca  
2019

Tu partner digital.  
**Ready?**



**vodafone**  
business



# 1. Reto del Think Tank



**Vodafone Business** ha realizado un ciclo de análisis con los principales actores del sector financiero español. **El objetivo: Construir el banco del futuro.** A lo largo de tres sesiones de ideación llevadas a cabo en **Vodafone Lab**, los protagonistas del Think Tank definieron y analizaron en profundidad las siete piezas del puzzle que conformará el banco del futuro: **Plataformas, Retención del Talento, Data Driven, Innovación, Modelo de Distribución, Ciberseguridad y Cliente.**

## 2. Participantes



Las sesiones fueron conducidas por:

### **Adolfo Ramírez**

**Senior Advisor de Digital Transformation.** Autor de “**Digitalízate o desaparece**”, ex Director General Adjunto del Banco Santander y Director General de Banesto, Profesor de Innovación Financiera en IEB, The Valley Digital Business School y en IE Business School.





En las diferentes sesiones del Think Tank de Banca celebradas en el Vodafone Lab participaron:



**Manuel Cantalapiedra**

Director Innovación

**Francisco Pérez**

Director de Estrategia Área de Innovación



**Mariano Blanchard** CIO



**Eduardo Vioque**

Director Corporativo Retail Banking



**Arantxa Sarasola**

Directora de Innovación



**Laura Prada**

Directora del Área de Organización y Medios



**Eduardo Aldao**

Director de Innovación



**Mireia Badía** CEO



**David Mínguez** CEO



**Manuel Zaera**

Chief Innovation Officer

**Albert Vidal**

Innovation and New Models



**Teresa Capella** CIO



By Banco Sabadell

**Paula Blázquez**

Responsable de Inversiones Estratégicas



**Anna Mialet**

Directora de Innovación



**Pablo Ruiz**

Director de Innovación Digital



Tu banco senzillo

**Ricardo Gómez**

Director de Operaciones y Tecnología

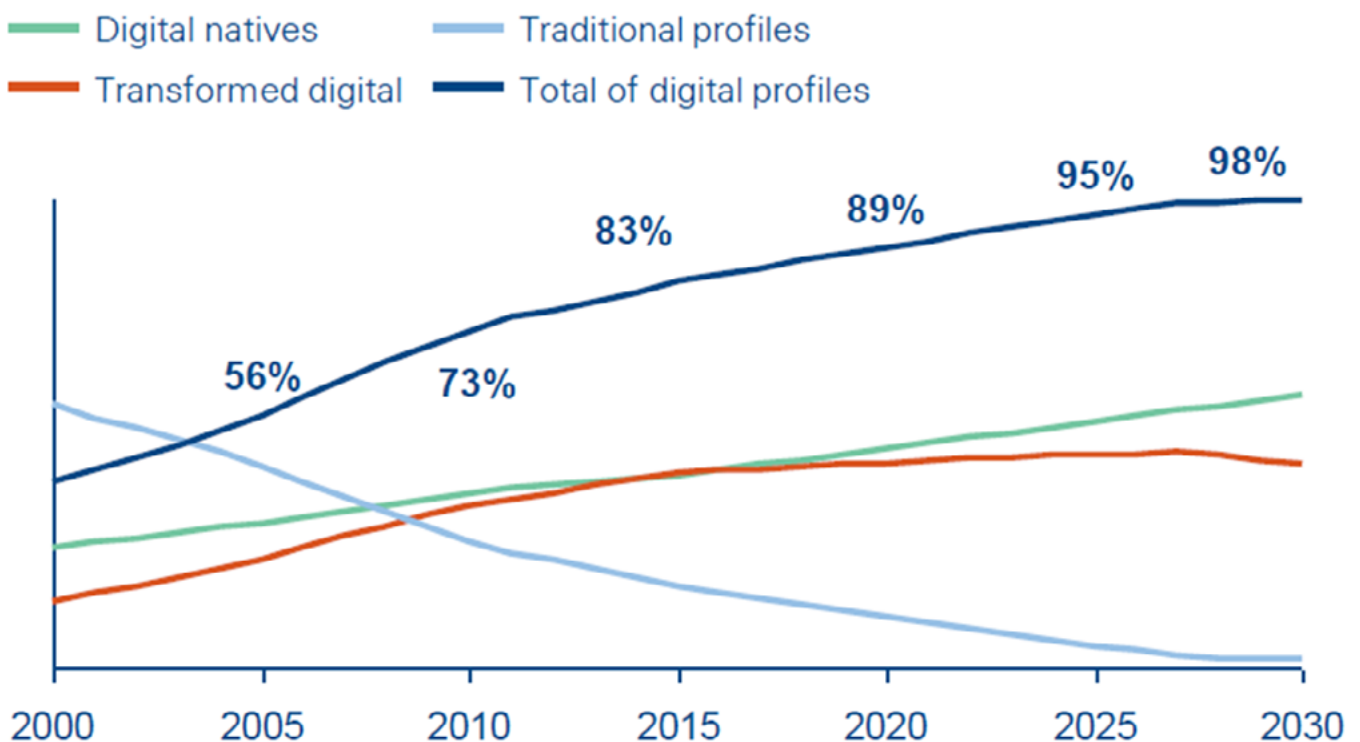
**Eva Álvarez**

IT Director of Transformation and Change Management

## 3. Contexto

**Uno** de los principales rasgos definitorios y, a su vez, diferenciador de las **Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)** radica en la **extraordinaria velocidad de adopción por parte de la sociedad** en su conjunto y en cómo han pasado a formar parte de la vida cotidiana de las personas.

### Evolución de la población digital (UE28)



Source: Cepalstat, Statista, ITU, eMarketer, Recargapay, Eurostat, Arthur D. Little analysis

El carácter disruptivo de estas tecnologías se apoya en los siguientes elementos:

- ✓ Su alta versatilidad.
- ✓ Su facilidad de uso.
- ✓ El asombroso incremento de sus capacidades.
- ✓ El descenso de sus precios.
- ✓ La capacidad para añadir inteligencia allá donde intervienen.

## 3.1. El sector Bancario en la actualidad

**La** banca actual se encuentra sumida en un proceso de cambio. La llamada **5ª revolución de la banca** comenzó en 2012 y se caracteriza por la **disrupción digital y del modelo de negocio: rentabilidad, reputación, regulación y ciberseguridad.**



Los nuevos actores financieros “atacan” a cada valor del sector y sustentan sus modelos en:

- ① **Marketplace Lending.**
- ② **Métodos de pago y Monedero Digital.**
- ③ **Distributed Ledger Technology, Blockchain y Crypto-monedas.**
- ④ **Big Data & Analytics.**
- ⑤ **Inteligencia Artificial y Machine Learning.**
- ⑥ **Financial Inclusion and Mobile Banking.**
- ⑦ **Regulación.**

## 3.2. Tendencias de disrupción en el sector financiero

- ✓ Uso de Big Data, analítica avanzada y computación cognitiva.
- ✓ Eliminar la fricción en los “customer journey”.
- ✓ Uso de APIs, Open Banking y Plataforma.
- ✓ Mejorar la integración omnicanal.
- ✓ Desarrollar la colaboración entre bancos y Fintech.
- ✓ Extender “activamente” los pagos digitales.
- ✓ Inversión en innovación.
- ✓ Irrupción de nuevos actores (neobancos).
- ✓ Atracción y capacitación del talento de valor.
- ✓ Asistentes de voz.
- ✓ Distributed Ledger Technology (DLT).
- ✓ Invisible Banking.
- ✓ Artificial Intelligence.
- ✓ Data security and compliance.



## 4. Factores clave identificados para el futuro del Sector Financiero

**La** irrupción de las TIC y su incidencia en el desarrollo social y económico de las sociedades occidentales marca las tendencias en el desarrollo del sector financiero. Teniendo en cuenta el contexto actual y los factores de disrupción identificados, los participantes del Think Tank definieron y analizaron siete áreas o “piezas clave” que configurarán el “puzzle” de la banca del futuro:

## ① Plataforma

El marco de crecimiento mediante el cual los bancos consigan convertirse en plataformas ha de seguir un proceso que requiere un cambio de mentalidad esencial: **es necesario pasar de una visión centrada en lo individual** como compañía, **a una visión centrada en lo global**.

## ② Talento

La competencia por el talento se convertirá en uno de los principales campos de batalla en el mundo financiero. **Satisfacer las necesidades de nuevos conocimientos y habilidades** requeridas por el mercado laboral **será cada vez más complicado**.

## ③ Data Driven

Las empresas más orientadas al análisis logran un **crecimiento financiero tres veces superior** al de sus competidores menos analíticos.

## ④ Innovación

El mercado **Fintech / Regertech** potencia la innovación tecnológica basada en soluciones de **BigData, AI, Blockchain, computación cuántica y los cloud intelligent services**. Y habilita nuevos modelos de negocio.

## ⑤ Modelo de Distribución

La irrupción del móvil ha provocado cambios en el modelo de distribución: **los consumidores están permanentemente conectados** (quieren operar en cualquier momento y desde cualquier lugar) acostumbrados a las experiencias digitales y utilizan múltiples dispositivos y aplicaciones.

## ⑥ Ciberseguridad

**Los incidentes de ciberseguridad pueden provocar grandes pérdidas económicas** a las entidades, y también implican una serie de daños como pérdida de datos, daños en su reputación corporativa o filtraciones de información confidencial.

## ⑦ Cliente

En los últimos años hemos visto cómo las entidades financieras evolucionaban y se reinventaban con **el cliente como eje vertebrador** del modelo de negocio. Actualmente estamos ante un cambio de paradigma que conlleva la actual transformación digital a la que se ven abocadas las empresas financieras: **el conocimiento del cliente**.



## 5. Piezas que configurarán la banca del futuro



### 5.1. Plataforma

**Seis** de las diez empresas más grandes por capitalización bursátil son empresas que se constituyen como plataforma adaptada a un mundo cada vez más en red. **La necesidad de adaptarse solo surge cuando la disrupción ha llegado y se pierde la iniciativa.** Constituirse como plataforma es la mejor vía para dar forma a ese futuro. ¿Cómo?

“Un ejercicio a realizar en todas las entidades sería *pensar* el Banco como plataforma para identificar oportunidades e incluso para realizar un cambio en su estrategia.”



## Think Tank de Banca 2019

El marco de crecimiento mediante el cual los bancos consigan convertirse en plataformas ha de seguir un proceso que incluya las siguientes características:

- ✓ **Negocio core:** consolidación del producto propio, esto es, de las actividades y productos claves del banco.
- ✓ **Ecosistema:** construcción de un ecosistema de servicios y partners (seguros, viajes, salud, servicios para el hogar, energía, etc.).
- ✓ **De adyacente a core:** desarrollar nuevos productos en los mercados adyacentes, lo que llevará al desarrollo de un nuevo mercado y a una nueva cadena de valor.
- ✓ **Nuevos negocios:** explorar nuevas posibilidades de negocio más allá de la adyacencia.

La transformación en plataformas requiere el cambio de mentalidad necesario para pasar de una visión centrada en lo individual como compañía, a una visión centrada en lo global. Es necesario generar una nueva cultura de ecosistema:

- ✓ **De la jerarquía a las redes.**
- ✓ **Del control al empoderamiento.**
- ✓ **De la planificación a la experimentación.**
- ✓ **De la privacidad a la transparencia.**

## Conclusiones

- > La **diferenciación en la oferta de valor a través de los partnerships** es la clave para ser competitivo en el futuro.
- > El desarrollo de las plataformas está ligado a la **innovación** y a la **identificación de nuevas fuentes de ingresos**.



- > Las plataformas se apalancarán en **proveedores externos o startups/fintech** que enriquezcan la propuesta de valor y generen el ecosistema o en iniciativas lanzadas desde dentro mediante **programas de innovación abierta, Intraemprendimiento** o la creación de **Venture Builders**.
- > **Entender los datos. Los “Customer Journey” rígidos han cambiado.** Quien gestiona el “Customer Journey” de la plataforma tiene el dato del cliente y más posibilidades de generar negocio.
- > **El elemento geográfico condiciona:** el producto bancario es local y el pago puede ser global. Las diferencias de regulación entre países lastran economías de escala.
- > **Definir la puesta en marcha de API´s que aporten valor.** A su vez se consigue identificando los motivos de acceso a la plataforma, en muchas ocasiones no están claros.
- > **Aplicar un pensamiento crítico estratégico previo a la ejecución.** Una preocupación es la rentabilidad y la plataforma hay que entenderla como una modelo de relación integral con el cliente más allá de la rentabilidad a corto plazo de los servicios que ofrece.

## 5.2. Talento

**La** competencia por el talento se convertirá en uno de los principales campos de batalla en el mundo financiero, y satisfacer las necesidades de nuevos conocimientos y habilidades requeridas por el mercado laboral será cada vez más complicado.

“La fusión de generaciones en la gestión del talento se ha convertido en un reto para las entidades (unos aportan experiencia y fundamentos del negocio y otros frescura y habilidades digitales). Realizar con éxito este proceso de integración se convertirá en una ventaja competitiva.”

“El *nuevo talento* pone de manifiesto un modelo de gestión diferente a los actuales, en los que el propósito de la compañía, el proyecto, el desarrollo de su carrera y la conciliación son elementos determinantes.”

## Conclusiones

- 
- > **Talento y cultura organizacional van de la mano.** Es necesario establecer las vías para pasar de lo teórico a lo práctico. Eso implica un cambio de cultura, a través de unas bases, poniendo unos objetivos y unos indicadores para seguirlos.
  - > Es imprescindible **estimular a los nuevos perfiles** a través de proyectos creativos para evitar su fuga.
  - > Es necesario hacer acciones enfocadas al **Discovery Talent**:
    - ¿Cómo hacer la entidad atractiva para atraer el talento al margen del salario?
    - ¿Cómo evitar los agravios comparativos con los de dentro?
    - ¿Cómo recanalizar al talento interno?
  - > **Equilibrio:** es imprescindible contar con una red de talento externa e incorporarla en proyectos concretos de manera puntual “on-demand”.
  - > Es muy importante la formación. Los métodos tradicionales no tienen acogida, preferible un tipo de **formación gamificada**.
  - > Los perfiles más demandados son los de **Data Science, UX/UI y Front-End developers** y las habilidades más buscadas el **Future Thinking** y el **Experiment Design**.
  - > Fomentar el **Intraemprendimiento** como vía de generación de nuevas líneas y modelos de negocio a través del talento interno de las compañías fomentando un cambio en la cultura.



- > Es importante ayudar a que ciertos perfiles se sientan cómodos dentro de la empresa, tengan su propio ecosistema y se puedan reunir con sus afines **formando una comunidad.**
- > Buscar el equilibrio entre **trabajar de manera autónoma/agile vs tradicional.**

## 5.3. Data Driven

**Está** demostrado que las empresas orientadas al análisis de datos logran un crecimiento financiero tres veces superior al de sus competidores menos analíticos.

Las entidades financieras todavía tienen margen para mejorar su desempeño. Podemos distinguir siete áreas en las que los bancos pueden mejorar los rendimientos:



## Conclusiones

Se establecen 4 verticales como las fundamentales a la hora de hablar de Data Driven: **cliente, cultura, organización y operaciones**:



	FASE 1	FASE 2	FASE 3
Eje 1 Cliente	Datos básicos del cliente	Enriquecer el dato	Alianzas dentro de la compañía
Eje 2 Cultura	Identificación de talento Cultura del cliente "banco" Formación Cultura cliente/dato Convencer con datos	Acciones de sensibilización Cuadro de mando "data driven" Casos de uso "áreas"	Cultura y pensamiento "data driven"
Eje 3 Organización	Gestión del dato	Regulación legal Cambio del modelo organizativo CDO Política toma de decisiones KPIs Modelos de escritura	Consolidar nueva organización
Eje 4 Operaciones	Estructura/limpieza de los datos Pensar en una nueva arquitectura	Entorno de datos Nuevas Infraestructuras Herramienta de explotación del dato	Entorno de innovación Integración en un ecosistema abierto

Las **principales barreras** que pueden tener las empresas del sector financiero para convertirse en organizaciones gobernadas por los datos son:

- > **Visión cortoplacista:** el proceso de adaptación a un modelo en el que los datos tengan una importancia central en la toma de decisiones de la organización lleva un tiempo. Comenzando **con la formación, definición de parámetros y KPIs a medir, normalización y análisis de los datos y finalmente la toma de decisiones e implementación sobre las unidades de negocio.**

- > **Falta de inversión:** poner los datos en el centro de la toma de decisiones y montar la estructura que nos permita realizar un correcto análisis conlleva unos **costes centrados sobre todo en tres pilares: formación, captación de talento y software / hardware.**
- > **Cultura:** para conseguir implantar un sistema efectivo en el que los datos se conviertan en una ayuda fundamental a la hora de tomar decisiones, se tienen que producir dos cambios fundamentales en la cultura de la empresa.
  - **Rigor y exactitud** a la hora de realizar mediciones.
  - **Humildad y capacidad de cambio** para aceptar la información que sugieren los datos.

**Principales factores que tienen que suceder** para que las empresas del sector financiero puedan alcanzar el objetivo de convertirse en organizaciones gobernadas por los datos:

- > **Visión conjunta:** compartir una visión y hacerla extrapolable a toda la organización sobre la importancia que tienen los datos. **Alinear el ciclo del dato, desde la recolección, la normalización, el análisis y la posterior presentación y extrapolación** de los resultados a las líneas de negocio, la toma de decisiones e implementación sobre las unidades de negocio.
- > **Resultados:** presentar los resultados **de manera ágil, ilustrativa y tangible** al resto de la organización.
- > **Alianzas:** con el objetivo de transmitir el mensaje en toda la organización, **es necesario seleccionar determinados perfiles y departamentos a los que formar** inicialmente sobre las posibilidades e importancia que tiene contar con los datos como rutina diaria en la toma de decisiones.



## 5.4. Innovación



**Parece** indiscutible que las entidades financieras tendrán que redefinir, a corto plazo, las relaciones con sus clientes, revolucionar sus culturas y estructuras, remodelar su red de distribución, desplegar nuevos servicios / productos, desarrollar alianzas y convertirse, en gran medida, en plataformas digitales.

Uno de los principales retos está siendo la **creación de nuevos modelos de negocio**, nuevos ingresos que mejoren la cuenta de resultados. La experiencia está demostrando que la definición e implantación de un modelo es la vía adecuada para el proceso de innovación. Un proceso que comienza con la búsqueda y conocimiento del mercado y sus posibilidades, continúa con la conceptualización de ideas y “pruebas de concepto”, el desarrollo pilotos y, si se ve negocio, finalice con el escalado y comercialización de forma masiva.

## Conclusiones

- > Además de estar alineada con la estrategia del banco, **la innovación ha de estar muy relacionada con la estrategia del cliente.**
- > Es importante actuar de forma estratégica a la hora de parametrizar la innovación. No todo es experiencia de usuario, **es necesario valorar el impacto de los avances en el negocio.**
- > **Activar ideas internas apalancando el conocimiento de la organización sobre el sector y necesidades del cliente.** Para conseguir éxito en este tipo de iniciativas es importante aislar en la medida de lo posible al equipo de trabajo del resto de la organización, asegurándose reducir la influencia que ésta pueda tener sobre proyecto.
- > **Colaboración con agentes externos:**

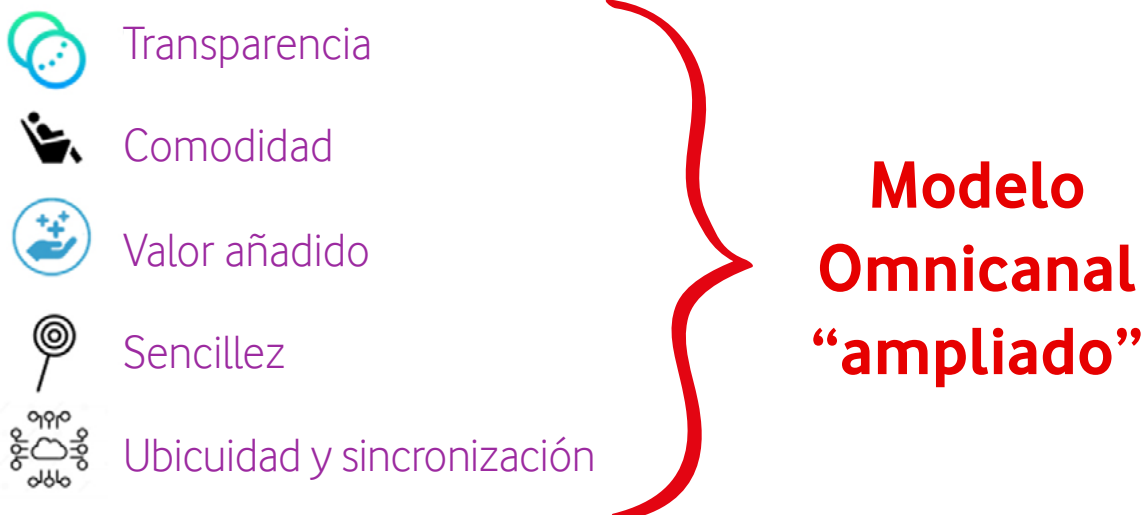
En el uso de innovación externa no es necesario reinventarse por completo y se pueden realizar multitud de iniciativas. La dificultad se encuentra en cómo ser capaces de transferir los procesos innovadores a la entidad y hacer que formen parte del negocio. En el caso de las colaboraciones, adquisiciones o participaciones con una fintech, lo sencillo es integrar la fintech en el banco, lo complicado es integrar la idea de negocio para que escale.
- > **Captar e integrar ideas y modelos externos vs captar talento.**
- > **Colaborar con las fintech / start ups, pero no comprarlas,** sobre todo en estados de madurez incipiente.
- > **Provocar un cambio cultural en la organización.** Hacer extensible a toda la organización la innovación y tener una mayor tasa de éxito con las iniciativas.



## 5.5. Modelo de distribución

**Las** plataformas de servicio digital, el rediseño de oficinas y la evolución de los modelos omnicanal son proyectos situados entre las prioridades de las entidades financieras.

### Claves del modelo de distribución



### Conclusiones

- > Es importante alcanzar un **balance entre sencillez y personalización** tanto en la forma como en el fondo de los mensajes que se dirigen hacia los clientes.
- > **No existe el perfil del cliente arquetipo**, es importante que los arquetipos de cliente se correspondan con el mundo real.





## 5.6. Ciberseguridad

**A** medida que la interconectividad crece, los puntos potenciales de debilidad y vulnerabilidad se multiplican. A veces, las dos cosas se abordan simultáneamente.

Hay que poner atención a la normativa europea PSD2 que implica la puesta en marcha de una autenticación fuerte y de dos factores que entrará en vigor a finales de este año 2019.

Es un elemento crítico y prioritario. Sin seguridad no hay confianza. Y sin confianza, no hay negocio bancario.

### Ciberseguridad

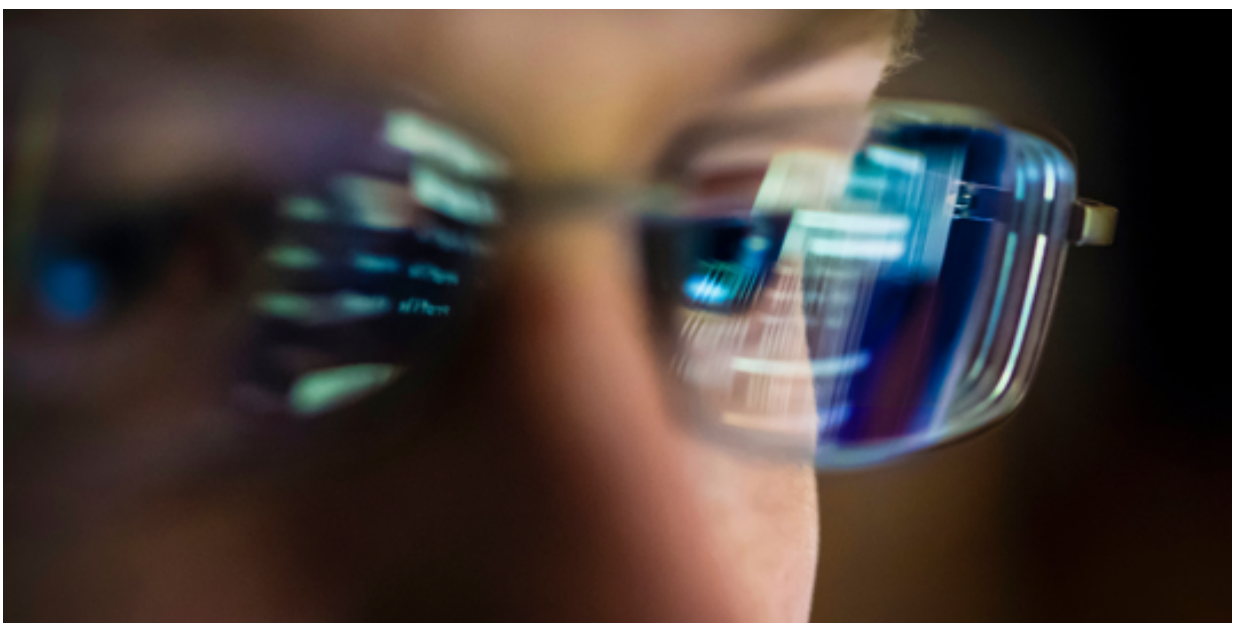
Es un **elemento crítico y prioritario**. Sin seguridad no hay confianza. Y sin confianza, no hay negocio bancario.



## Conclusiones

Resumimos cuatro elementos fundamentales para tratar la seguridad en las entidades del sector financiero:

- ① **Modelo de resolución de conflictos:** que permita actuar de manera rápida y eficiente cuando se produzcan los ataques, minimizando de esta manera los daños y permitiendo que la respuesta sea lo más rápida posible.
- ② **Presupuesto:** destinar partidas presupuestarias lo suficientemente grandes para crear la infraestructura necesaria tanto en términos de hardware y software como de contratación de personal.
- ③ **Concienciación, educación de clientes y empleados:** la educación sobre ciertos hábitos enfocados a cuidar de la seguridad constituye un pilar fundamental en la lucha contra las posibles acometidas externas.
- ④ **Trasversal a los diferentes agentes de la organización:** llevar a todos los empleados y partners de la empresa la importancia y repercusiones que tienen sus acciones.



## 5.7. Cliente

**LOS** bancos están adaptando sus modelos de distribución a ritmos muy diferentes. En muchos casos, los consumidores parecen ir por delante de los bancos en cuanto a su disposición a utilizar nuevos canales.

### Conclusiones

**De lo transaccional a lo relacional.** Analizamos claves que definen el cambio de la relación entre cliente y la entidad financiera.



- > **¿Dónde reside la diferencia entre las diferentes propuestas de valor de cada banco?** Está todo relativamente *comoditizado*, no existe apenas diferencia en la propuesta de valor de cada banco. Si bien en rentas altas es donde hay más diferenciación, como en el caso de la banca privada, donde el papel del gestor patrimonial cobra mayor importancia.
- > **Proactividad hacia la excelencia.** El banco debe ser un facilitador del éxito del cliente. La entidad se posiciona como un canal a través del cual alcanzar objetivos.
- > **Homogeneizar el mensaje y la experiencia.** Es importante unificar mensajes y trabajar para que toda la organización se adapte a ellos.
- > **Journey.** Es necesario detectar dónde se cometen fallos en el *journey* del cliente. El Data Driven puede jugar un papel clave en este proceso.

Vídeo resumen de la sesión de reflexión conjunta:

**Contacto**  
**Beatriz Guerra**

**Innovation Manager Vodafone**  
beatriz.guerra@vodafone.com



**vodafone**  
business

Vodafone España S.A.U 2019. Este documento ha sido publicado por Vodafone de forma confidencial y no deberá reproducirse ni total ni parcialmente sin el previo consentimiento por escrito de Vodafone. Vodafone y los logotipos de Vodafone son marcas comerciales del Grupo Vodafone. Otros nombres de productos o empresas aquí mencionados pueden ser marcas de sus respectivos propietarios. La información incluida en esta publicación es correcta en el momento de su impresión. Dicha información puede estar sujeta a cambios, y los servicios se pueden ser modificados, completados o suspendidos por Vodafone sin previo aviso. Todos los servicios están sujetos a los términos y condiciones, de los cuales se puede obtener una copia a petición.

Copyright 2019 © Vodafone