



El futuro del sector Financiero

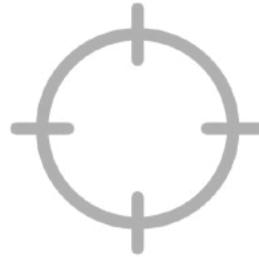
Think Tank Banca
Tendencias 2021

Tu partner digital.

Ready?



vodafone
business



1. Objetivo

Identificar y compartir por profesionales del sector financiero las 7 tendencias clave para el año 2021.

2. Participantes



Las sesiones fueron dirigidas 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.

La edición del Think Tank contó con la participación de **Beatríz Kissler, Asesora Independiente y ex Directiva de CaixaBank.**

Gabriela Pardos, Finance Innovation Manager en Vodafone Business coordinó el Think Tank.

El futuro del sector Financiero

Think Tank de Banca Tendencias 2021



Integrantes del grupo de expertos del Plan Innova Finanzas:



Francisco Pérez. Director de Estrategia Área de Innovación.



Tu banco senZillo

Ricardo Gómez. CIO.
Eva Álvarez. IT Dir, of Transformation and Change Management



Laura Prada. Directora del Área de Organización y Medios.



Albert Vidal.
Head of SparkLab Spain.



Giorgio Semenzato.
CEO and Founder.



Sergio Hermida.
Director de Innovación.



By Banco Sabadell

Paula Blázquez.
Responsable de Inversiones Estratégicas.



Miguel Castillo.
Director de Innovación.
Begoña Vicente.
Área de Innovación.



Xavier Rebés.
Director de Innovación
Álvaro Castillo
Dpto. de Innovación.



Fernando Gómez.
Director de Transformación Tecnológica.



Arantxa Sarasola.
Directora de Innovación.



Eduardo Aldao.
Director de Innovación.



Ana Isabel López. Dir. Corporativa de Innovación y Ciberseguridad.



Enrique Rubio-Manzanares.
Dir. de Seguridad y Riesgos tecnológicos.



Eduardo Vioque.
Director Corporativo de Negocio.



Gabriela V. Orille. Co-CEO.



David Conde. CEO & Founder.

3. Introducción

Desde 2019 estamos realizando en Vodafone un recorrido para definir las claves del banco del futuro. A través de técnicas de *Design Thinking* y reuniendo a los protagonistas y representantes de los **principales players del sector financiero en una misma mesa de trabajo**, mediante videoconferencia y otras herramientas de trabajo digital colaborativo durante la pandemia. Estas sesiones sirven para identificar primero y analizar después, los retos a los que se enfrentan y sus posibles soluciones. Tras horas de trabajo y cocreación, se recogieron las conclusiones en el informe **“El Futuro del Sector Financiero 2020”**.



En 2020 se dio continuidad a la labor del Think Tank y fruto de las nuevas sesiones celebradas presentamos a continuación las **conclusiones, predicciones y puntos clave para el sector financiero en 2021**.

4. La banca en la encrucijada más allá de la tecnología

Aunque resulte inevitable hacer referencia a la pandemia y su efecto acelerador de los cambios que han sido necesarios para continuar operando y dando servicio a los clientes, algunos innegablemente disruptivos, lo cierto es que el sector financiero se encontraba en pleno proceso de evolución marcado por la digitalización y con ella, la irrupción de **nuevos players 100% digitales como las fintech o los nuevos proveedores financieros como los TPP** (Third Party Providers).

Esta capa tecnológica que se añade entre el cliente final y la banca llega a su extremo con las experiencias de entidades altamente automatizadas también en sus oficinas urbanas. Es el caso del primer **“banco no tripulado”** que abrió ya en 2018 en **China**. Una sucursal del China Construction Bank en Shanghai equipada con **software de escaneo facial**, una sala de **realidad virtual (VR)**, **hologramas**, **robots** y **pantallas táctiles** para el resto de operativas como el pago de facturas de servicios públicos. Aunque el banco no está aún totalmente desprovisto de personal, una sala equipada con software de teleconferencia permite a los clientes VIP solicitar ayuda de empleados humanos. Los analistas dicen que el banco está respondiendo a la presión de los gigantes de internet como Alibaba y Tencent, que están transformando las finanzas de consumo chino con aplicaciones móviles que permiten a las personas transferir dinero y pagar por bienes usando sus teléfonos inteligentes.



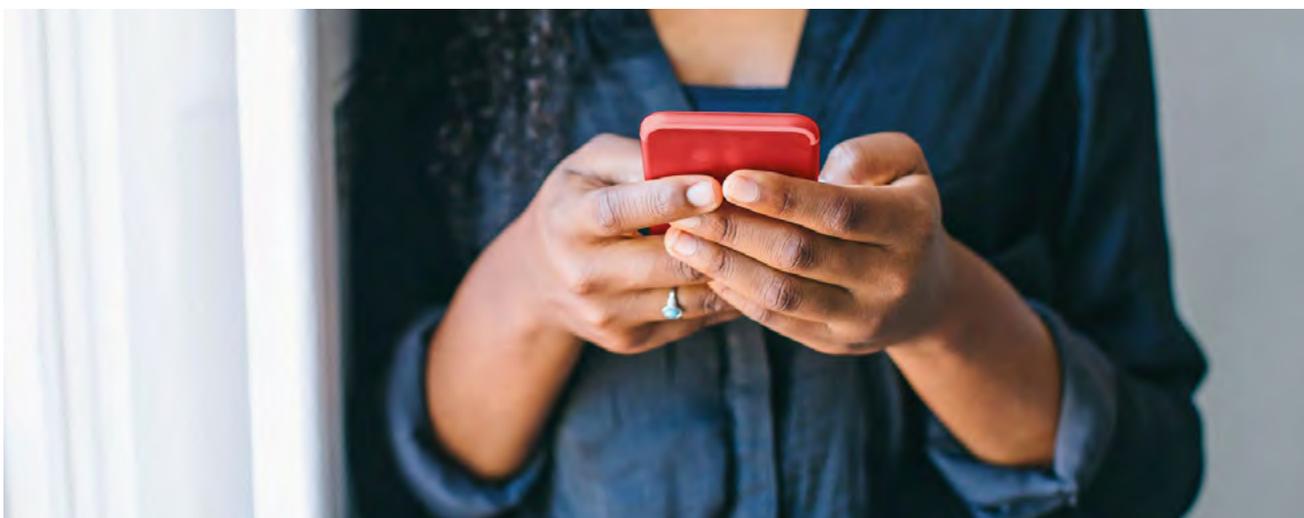
El futuro del sector Financiero

Think Tank de Banca **Tendencias 2021**

La tendencia hacia la automatización no es nueva y el Bank of America probó en 2017 tres bancos automatizados en los **EEUU** llamándolos “**centros avanzados**”. Ahora cuenta con varias decenas de sucursales de este tipo, con cajeros automáticos y capacidades de videoconferencia.

La duda que surge en los analistas es si realmente está aportando algo nuevo el resto de la sucursal que no podemos encontrar ya en un cajero automático o internet. La mayoría se pregunta si cuando acudimos físicamente a un banco, cada vez menos frecuentemente, lo que realmente queremos es ser atendidos por una persona o por una máquina.

La respuesta a esta duda inicial parece empezar a resolverse si hacemos caso al estudio reciente que asegura que **“el 87% de los que han aumentado el uso digital durante la pandemia esperan seguir usando canales digitales al mismo nivel incluso cuando las sucursales vuelvan a abrir”**. Esa aceptación de la relación digital con los bancos por parte de los clientes interesa especialmente a las fintech y desarrolladores API. ¿Serán las grandes empresas tecnológicas capaces de cambiar el paradigma? La misma encuesta encontró que **“el 63% de los consumidores están abiertos a los nuevos actores de servicios financieros no tradicionales, como Google, Apple, PayPal, Facebook y otros”**.



Sobre el papel que van a desempeñar las entidades bancarias tradicionales en este escenario social, económico y tecnológico, las alternativas de competencia o colaboración con los nuevos players y los cambios de cultura interna que serán necesarios para acompañar a los que ya se están produciendo en los usos, costumbres y exigencias de los clientes, los expertos que participan en el Think Tank identificaron los siguientes puntos clave o tendencias para 2021.

5. Tendencias identificadas



Los expertos identificaron una serie de conceptos y términos recurrentes englobados en las tres áreas anteriormente descritas, así como en otras cuestiones más concretas que surgieron durante la sesión. Esta nube de tags es significativa para entender el contexto:

- ✓ Aceleración en la digitalización.
- ✓ Adaptación a los nuevos comportamiento de los clientes.
- ✓ Banca segura: Garantizar la seguridad del dato, así como su correcta explotación.
- ✓ Las Fintechs, cooperar con ellas, defenderse o aprender de ellas.
- ✓ APIs o la posibilidad de un nuevo negocio para la Banca, ¿qué papel ocupa? ¿banca como marca blanca?
- ✓ Los Sistemas de Información ¿Renovarse o morir?
- ✓ Nuevo paradigma en el modelo de prestación de servicios financieros -nuevos modelos/innovación-.
- ✓ Cambio en la atención a los clientes -Personalizada, banca digital de valor, asesoramiento, “banca cercana”-.
- ✓ La mejora de la credibilidad de cara a los clientes.
- ✓ Diversidad/Woman banking/Gestión del talento.
- ✓ Open Banking, nuevos modelos de negocio aprovechando nuevas fuentes de datos.

- ✓ Reconversión del modelo bancario basado en oficinas físicas hacia un modelo de captación de cliente digital.
- ✓ Hablar el lenguaje social: Educación y Comunicación financiera para todos.
- ✓ Banca de Empresas.
- ✓ Automatización e Inteligencia para sumar Eficiencia.
- ✓ Monetización de los datos.
- ✓ Tecnología de Pagos.
- ✓ Desarrollo del SANDBOX.

6. Siete Retos del Sector Financiero para 2021

A partir de todas las tendencias identificadas, el Think Tank delimitó el ámbito de estudio concentrado en 7 retos a abordar en los próximos meses. Cada uno de ellos será desarrollado en profundidad para darle respuesta.

- ① **Tecnología de Pagos.**
- ② **Monetización de los Datos.**
- ③ **APIs o la posibilidad de un nuevo negocio para la Banca, ¿banca como marca blanca?**
- ④ **Nuevo paradigma en el modelo de prestación de servicios financieros -nuevos modelos/innovación-.**
- ⑤ **Cambio en la atención a los clientes -Personalizada, banca digital de valor, asesoramiento, “banca cercana”-.**
- ⑥ **Coopetición: Colaboración vs Competición con startups Fintech.**
- ⑦ **Diversidad/Banca inclusiva/Woman Banking.**

7. Desarrollo de las tendencias definidas

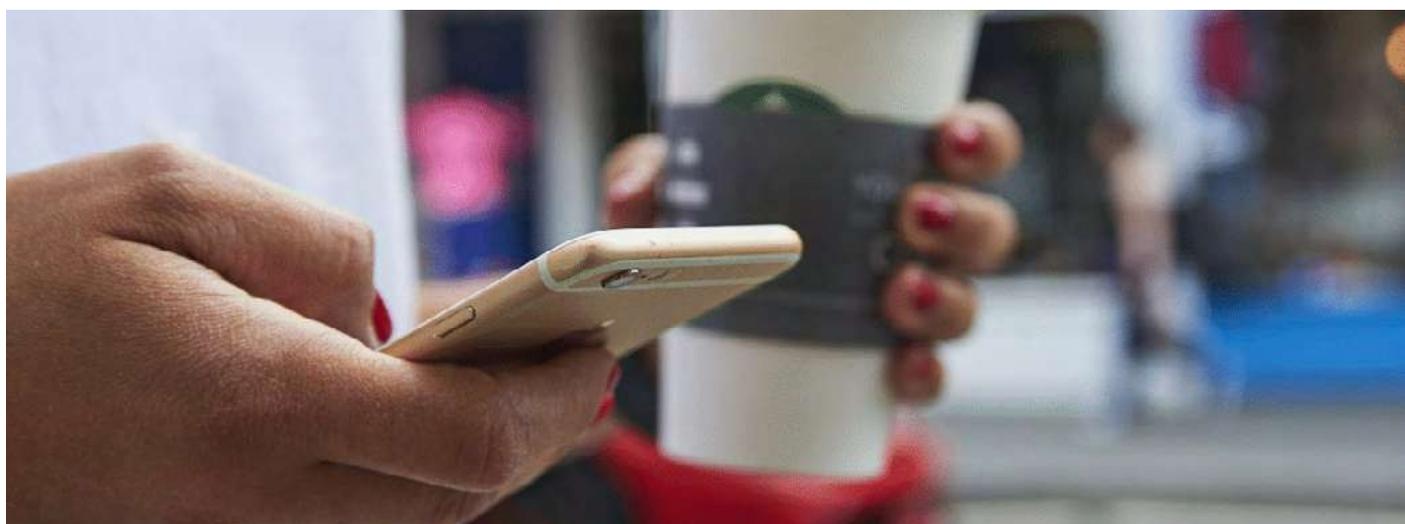
Estas son las conclusiones principales obtenidas a partir de los drivers identificados como tendencia.

Reto1. Tecnología de Pagos

Dentro de los retos para el futuro inmediato, el de la tecnología aplicada a los medios de pago se enfrentan a dos cuestiones: la inmediatez y el uso de criptomonedas más allá de ser el producto de inversión actual.

1) La inmediatez

España está mucho más avanzada que la mayoría de países europeos en medios de pagos. En el año 2014 se implantó la SEPA (área única de pagos) que igualó las condiciones de los recibos y las transferencias en toda Europa. Una vez hecho esto la Banca española fue muy proactiva en el diseño de un esquema nuevo de pagos inmediatos, siendo el primer país en emitir una transferencia inmediata en el año 2017, realizada por CaixaBank. Además se llegó a un acuerdo sectorial todos los bancos con Banco de España y la cámara española Iberpay para ser los primeros en emitir operaciones inmediatas a través del sistema TIPS en 2018.



De todo esto lo más reconocible por parte de los clientes particulares es el Bizum que ya cuenta con 10 millones de usuarios y ha realizado 165 millones de transacciones. Bizum fue un proyecto sectorial español, que se lanzó en base al esquema de pagos inmediatos y es el único sistema de pagos persona a persona que existe en Europa que está basado en el esquema europeo de pagos inmediatos. Otros países como Holanda tiene el sistema IDEAL no basado en SCTInst, Suecia y Dinamarca tiene el Swissh e Italia el Jiffy aunque no son interoperables con el resto.

Falta conseguir que los pagos inmediatos sean lo normal a nivel europeo y además que se consiga crear un “Bizum” europeo. En la actualidad, se está trabajando en un sistema similar a Bizum pero de ámbito europeo, que estaría asociado a una tarjeta.

Una vez empezado el camino de los pagos inmediatos, queda pendiente el desarrollo completo del servicio, esto incluye la implementación de los pagos inmediatos a nivel internacional y en todo tipo de divisas. Este es un tema que los bancos han iniciado con Swift, pero que tienen que acabar de implantar.

En definitiva, en un entorno en el que el comercio electrónico elimina fronteras, y el consumidor -y las empresas- demandan inmediatez en las operaciones, disponer de medios de pago más allá del D+1 y que no dependa de los acuerdos bilaterales para conocer los plazos representa uno de los grandes retos.

2) Las criptomonedas

Precisamente uno de los temas más relevantes de cara a completar la digitalización del sector financiero es disponer de monedas virtuales que sustituyan al efectivo. Esto se ha hecho más patente con la reciente pandemia, ya que se han tenido que mantener oficinas abiertas, con el riesgo que conllevaba, debido al dinero en efectivo. En esta línea se está haciendo una iniciativa sectorial en Iberpay denominada SmartMoney con tecnología Blockchain.



La implantación progresiva de medios de pago digitales o monederos electrónicos, facilita la idea de una moneda digital que sustituya el efectivo en un plazo cada vez más cercano. Mientras tanto la banca no es ajena a la transformación de todos los sectores tradicionalmente basados en Retail y se hace preciso explorar alternativas a la oficina física y los cajeros automáticos. La demanda de entregas a domicilio de moneda, que hoy está disponible si solicitas divisas, se encuentra con un problema de costes del seguro de los empleados que los trasladen. La colaboración con otras empresas, en formato ecosistema, como las compañías de seguridad y transporte de fondos, haría posible un modelo Amazon de la Banca.

Establecer un posicionamiento estratégico y tecnológico en nuevas estrategias de pagos requiere además:

- Facilitar y permitir pagos por móvil (Google, Apple, Samsung) y nuevos actores (PayPal, etc.)
- Alianzas para participar y consolidar plataformas de pagos por Internet.
- Facilitar el acceso a pagos de terceros según la normativa PSD2.

Reto 2. Monetización de los Datos

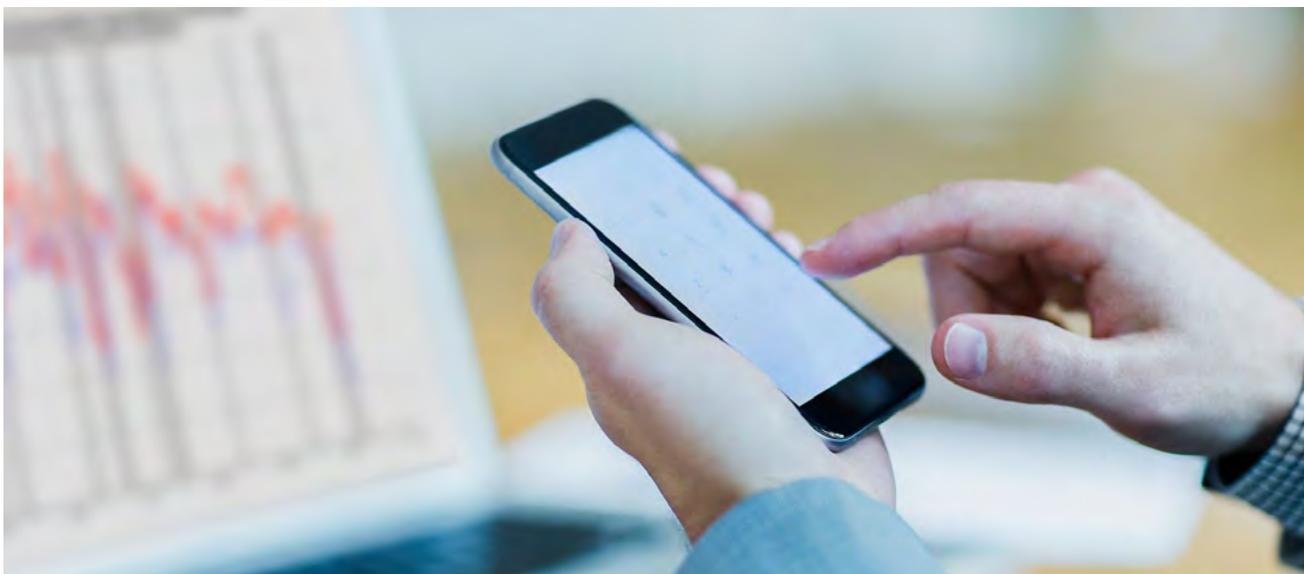
Una de las grandes fortalezas de la Banca es la gran cantidad de información de la que dispone de sus clientes. El sector considera una posible nueva fuente de ingresos la posibilidad de vender servicios de comportamiento de clientes a empresas. Estos servicios podrían ser muy diversos y en muchos casos muy útiles. Desde una identificación segura del cliente para tratamientos online en administraciones públicas, al Scoring de clientes para aseguradoras o empresas de financiación.

Esta aspiración de la Banca choca contra la regulación que le obliga a tener esta información muy custodiada y solo poder utilizar la misma a nivel interno, exclusivamente en el caso de que los clientes estén dispuestos a ello. Las últimas regulaciones a nivel europeo como la RGPD (Reglamento General de Protección de Datos) han complicado aún más, tanto para la Banca como para el resto de sectores, la posibilidad de utilización de estos datos, sobre todo y especialmente sin el consentimiento de los clientes.



Las claves de esa monetización de los datos pasan por:

- **Identificación de sectores/nichos de negocio** para compartir/rentabilizar datos de clientes.
- Equilibrio entre **confidencialidad** y disposición de datos a terceros.
- **Rentabilizar datos agregados de patrones** de tipo de comportamientos/localización, etc.
- **Ganar-Ganar:** monetización vs incremento de valor añadido en función al sector/empresa cedente.
- La **monetización** debe generar ingresos directos e indirectos de datos estratégicos de clientes.
- Sectorizar la tipología y realizar una **taxonomía adecuada** de la tipología de datos cedidos.
- Establecer controles sobre los datos cedidos: trazabilidad **end-to-end** de los mismos.
- Búsqueda de **joint-venture** con referentes sectoriales para garantizar calidad y seguridad.



Reto 3. API's. Posibilidad de un nuevo negocio para la Banca. ¿Marca blanca?

Con la entrada de nuevos jugadores en el proceso de negocio de la banca con sus clientes a través de lo que se denomina “Apificación” o desarrollo de APIS que permitan gestionar servicios a terceros en sus propias aplicaciones, surge un nuevo escenario en el que el papel de la Banca no está aún muy bien definido. ¿Se perderá la relación directa con el cliente como marca? El riesgo de convertirse en marca blanca, invisible al usuario final o una commodity se pone sobre la mesa y se abren nuevos interrogantes.

Será vital establecer una estrategia clara de cómo implantar la propuesta de valor en los servicios a terceros y encontrar un lugar bien definido dentro de los ecosistemas que se están creando. Ante la amenaza evidente de que un tercero sea quien acabe intermediando con los clientes propios, es vital definir qué rol se va a asumir: productor, agregador o distribuidor de servicios.

El riesgo de la marca blanca: Pérdida de relación con el cliente.

Las amenazas y oportunidades de esta conversión en empresas de servicios e integración en ecosistemas más amplios con pérdida de protagonismo van acompañadas también de nuevas oportunidades.



El futuro del sector Financiero

Think Tank de Banca Tendencias 2021

Las claves de este nuevo escenario son:

- Generar un modelo de negocio “abriendo” los datos de los clientes.
- Desarrollo y/o participación en ecosistemas con visión de clientes, complementado la oferta de valor con la de terceros.
- API’s de Back Office que pueden generar un nuevo modelo de negocio.
- La diferenciación está en el servicio, no en el producto.
- Para diferenciarse y no convertirte en marca blanca, la clave es la personalización del servicio.
- Inventario/estudio de API’s útiles por sector (Agro, aseguradoras, gestorías, etc.) y definir un modelo de negocio por cada uno de los sectores.
- API’s en dos vías:
 1. Venta a clientes.
 2. Aprovechamiento de API’s de terceros.



Reto 4. Nuevo paradigma en la prestación de servicios financieros/Innovación /desarrollo del SANDBOX

La definición misma de la función de la banca y la naturaleza de sus servicios será probablemente el punto en el que confluyan el resto de retos a lo largo de los próximos años.

Todo pasa por cómo se puede digitalizar más la actividad y los productos bancarios. Se trata de emprender la **transición de servicios de broker físico a online**, aprender a **gestionar los clientes en plataformas colaborativas**, hacer más digitales procesos como el efectivo, el intercambio de cartera o la venta cruzada de, por ejemplo, seguros. Todo ello repercutirá en la estructura organizativa de las organizaciones y en los costes de producción.

Las claves de esta transformación digital de los servicios son:

- Servicios pendientes de transformar digitalmente.
- Plataformas colaborativas con los clientes, evolución de los procesos de relación con clientes.
- Aprovechar SANDBOX para ofrecer otros modelos de negocio.
- Nuevas formas de ofrecer los servicios de financiación.
- Transición de servicios físicos a digitales. Transformación de la estructura de costes.
- Expectativas sobre el funcionamiento, desarrollo e impacto real en los nuevos modelos en el contexto SANDBOX.

El futuro del sector Financiero

Think Tank de Banca Tendencias 2021

- Aprovechar modelos tipo Amazon en entrega a domicilio -efectivo-.
- El reto de conocer bien las necesidades reales del cliente en cada momento.
- Capacidades de uso de los datos en tiempo real para actuar.



Reto 5. Cambio en la relación con los clientes

Los clientes van por delante en digitalización y la mayoría quieren que sus entidades avancen más rápidamente en la oferta de servicios y operativa digital. La pandemia significó en muchos casos una adopción forzada de esta nueva mentalidad. La atención en remoto por videoconferencia fue y será una solución utilizada para suplir las visitas a la sucursal, pero en el futuro se demandarán otro tipo de opciones aún más personalizadas. El papel del bancario debe tender a la figura del gestor de acompañamiento que contacte con el cliente más allá de la venta puntual. Y la pérdida de protagonismo de las oficinas urbanas no será solo sustituida por videoconferencia, sino que dará paso a visitas personalizadas en lugares como espacios de coworking.

El futuro del sector Financiero

Think Tank de Banca Tendencias 2021

En este cambio de relación con los clientes, el Think Tank identificó también la necesidad de evolucionar la comunicación con los mismos, haciéndola más transparente y accesible, incluso mediante la **formación o educación financiera** que acerque el lenguaje y la operativa financiera a todos. La transformación digital debe permitir, previa **transformación cultural**, poner en valor la “**banca cercana**” a través de la **personalización**. En este sentido, en los últimos años se ha avanzado en **transparencia** aunque los expertos consideran que la banca debería adelantarse al regulador.

Los puntos clave de este reto son:

- Servicios personalizados en remoto -plataforma de comunicación/ colaboración con los clientes-.
- Mejorar el asesoramiento y acompañamiento en la vida financiera del cliente.
- Transformar la segmentación de los clientes y evolucionar los modelos de tarificación. Personalización de la tarifa.
- Gestiones personalizadas. Evolución del modelo de relación. Nuevo modelo de Agentes Financieros.
- Formación financiera/digital de los clientes no centrada exclusivamente en el momento de venta de un servicio/producto. Una formación sistemática.
- Co-Creación.
- Los servicios pensados desde la realidad y necesidades de los clientes.



Reto 6. Colaboración/Competición con Fintech

Mientras las entidades tradicionales aceleran su proceso de digitalización y transformación, aparecen **nuevos competidores que por su naturaleza de startup**, a veces enfocadas a nichos, **restan clientes con su agilidad y competitividad de sus tarifas.**

La banca electrónica no es nativa, sino que la mayoría de los operadores han traspasado los modelos físicos al medio online, con aumento de costes internos y en muchos casos empeorando la operativa para el cliente. Esa realidad conlleva una falta de digitalización en departamentos internos y en procesos que siguen siendo analógicos, como los contratos con proveedores o el Registro.



La mayoría de nuevos players digitales como las Fintech no son capaces de rentabilizar realmente sus modelos de negocio, por lo que acabarán desapareciendo o buscando los ingresos por la vía de monetizar los datos o la tecnología. Ambos factores dan como resultado la conveniencia de buscar la **colaboración entre ambos mundos como alternativa eficiente a la competencia.** Si cada uno aporta lo que mejor sabe hacer, el camino será más rápido.

Claves de la relación entre Banca y Fintech:

- Dificultad de llevar a la práctica real las iniciativas identificadas.
- La situación tiene que llevar a un entorno de colaboración.
- Fintech: Falta masa crítica de clientes para crecer/Capacidad de inversión.
- Bancos: Falta de nuevas iniciativas y modelos de relación con los clientes.
- La banca puede aprender en agilidad, usabilidad, flexibilidad, experiencia del cliente de las Fintech del cliente de las Fintech.
- Orquestación y/o participación en ecosistemas.

Reto 7. Diversidad. Banca inclusiva

La transformación cultural interna de las entidades bancarias no debe centrarse exclusivamente en la parte tecnológica, sino que debe responder a la realidad social que la acompaña. Para ello, y como requisito indispensable para generar verdadera innovación, es necesaria la incorporación de nuevo talento desde la diversidad.



El futuro del sector Financiero

Think Tank de Banca Tendencias 2021

Hoy, las organizaciones están compuestas básicamente por economistas y licenciados en derecho. Es preciso nutrir las estructuras con profesionales de otros perfiles, tanto de especialidades tecnológicas como en humanidades. Además, habría que pasar a modelos matriciales que mejoran la productividad por satisfacción del empleado, con una formación basada en competencias digitales.

Esas estructuras actuales tienen otras dos características que algunos apuntaron a su relación directa en la causa y efecto: demasiado jerarquizadas verticalmente y con claro sesgo de género. La banca sigue siendo un mundo de hombres y así las decisiones las toman en un 80% los hombres. Se olvidan de esta forma del 50% de clientes. En el Middle Management encontramos muchas mujeres que posteriormente no acceden a la alta dirección. Aunque esta situación se pueda revertir de forma natural en el futuro, hacen falta aún “tratamientos de shock” para nivelar cuanto antes la balanza. Y, por descontado, promover la equiparación salarial como primer paso.

Los factores determinantes en la gestión del talento son:

- Incorporación de nuevos perfiles profesionales en el sector.
- Estructura desde la cultura de la entidad. Apuesta por la atracción, gestión y retención del Talento. Innovación en la gestión de las personas.
- Diseño de productos y servicios adaptados a las mujeres.
- Estructura menos autoritaria y jerárquica y mas plana, inclusiva y próxima al empleado.
- Cultura basada en el talento sin sesgo.
- Conseguir el atractivo del sector para el talento de valor.
- Equiparación salarial en base a responsabilidades y talento. Meritocracia.
- Transformación de los valores.
- Formación en competencias digitales.
- La inclusión y la diversidad como objetivos prioritarios.

Para más información contacta con:



Gabriela Pardos

Finance Innovation Manager
Vodafone Business

✉ maria-gabriela.pardos@vodafone.com

in es.linkedin.com/in/mgabrielapardos

Síguenos en RRSS

in linkedin.com/company/vodafone-business

 twitter.com/VodafoneEmpresa

f facebook.com/VodafoneEmpresa

 [@Vodafone Empresas](https://@VodafoneEmpresas)

in linkedin.com/in/vodafonelabspain



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 2021 © Vodafone