

# 1 La transformación digital de la banca

## De la apertura de nuevos canales al posicionamiento estratégico

Los hábitos cambiantes de los consumidores y el nuevo entorno competitivo obligan a los bancos a afrontar con premura su digitalización para no quedarse atrás en un mercado en plena transformación. Hemos identificado tres etapas consecutivas en el proceso de digitalización de un banco: la primera, de desarrollo de nuevos canales y productos; la segunda, de adaptación de la infraestructura tecnológica; y la última, de cambios profundos en la organización para posicionarse estratégicamente en el entorno digital.

### Cambios en los hábitos de los consumidores

La penetración de Internet y de la telefonía móvil ha transformado profundamente los hábitos y preferencias de los consumidores, cada vez más acostumbrados a interactuar a través de medios digitales para compartir información sobre sí mismos, relacionarse con la Administración, comprar en línea o acceder a nuevos servicios. En este sentido, ha sido especialmente relevante la penetración de los dispositivos móviles de última generación, sobre todo en las economías desarrolladas, donde las redes de banda ancha móvil (3G y 4G) son accesibles a precios competitivos. En la medida en que más consumidores han ido adaptándose a las interacciones digitales en distintos ámbitos de su vida, estos van demandando también servicios financieros que sean accesibles en cualquier momento y lugar, y que sean tan sencillos de utilizar como las redes sociales o el correo electrónico que usan con cotidianidad.

### Un nuevo entorno competitivo

Al mismo tiempo, *startups* de alto componente tecnológico han irrumpido en el sector financiero aprovechando la brecha existente entre las nuevas demandas de los clientes y los servicios, en ocasiones obsoletos, que ofrecen los bancos tradicionales, lastrados por el peso de su regulación, estructura y cultura corporativa. Estos nuevos competidores, conocidos como compañías *fintech*, desagregan la cadena de valor de los bancos al especializarse en sus distintos componentes: pagos, cambio de divisas, crédito, acceso a los mercados de capitales, asesoramiento financiero, etc. También han hecho su incursión en el sector financiero las grandes compañías tecnológicas, que ofrecen servicios financieros, principalmente en el ámbito de los pagos y el crédito, como complemento a su negocio central. Al operar globalmente y contar con un gran número de clientes, estas compañías pueden beneficiarse de importantes economías de escala.

### El proceso de transformación hacia la banca digital

Gráfico 1.1

#### Proceso de transformación



#### Posicionamiento estratégico

Las instituciones financieras más avanzadas en el proceso digital buscan rentabilizar las grandes inversiones en tecnología adoptando estrategias digitales que suponen cambios profundos en las organizaciones



#### Adaptación tecnológica

La segunda etapa en el proceso de digitalización bancaria consiste en transformar profundamente la plataforma para convertirla en una infraestructura más modular y flexible que permita integrar nuevas tecnologías así como dar mayor agilidad al desarrollo de nuevos productos



#### Reacción ante la nueva competencia

En una primera etapa, los bancos reaccionan a los cambios en la oferta y la demanda de servicios financieros desarrollando nuevos canales y productos digitales con los que posicionarse en el nuevo entorno competitivo



Fuente: BBVA Research

Los bancos están respondiendo al reto de la digitalización con distintas aproximaciones y a distintas velocidades, dependiendo de las circunstancias de partida de cada entidad. No obstante, hemos identificado que en general existen tres etapas consecutivas en el proceso de transformación hacia la banca digital.

### 1. Reacción ante la nueva competencia: nuevos canales y productos

Desde finales de los años 90, la mayoría de las entidades financieras cuentan con servicios de banca por Internet a través de los que es posible acceder a parte de su cartera de productos. En los últimos años, además de modernizar dichas plataformas, los esfuerzos se han concentrado en la apertura de nuevos canales de acceso y distribución a través de dispositivos móviles. Aparecen así nuevas aplicaciones (*apps*) para smartphones o tablets con interfaces atractivas y textos sencillos, inspiradas en la experiencia de usuario que ofrecen las redes sociales. De igual modo, los bancos desarrollan nuevos productos digitales, principalmente en el ámbito de los pagos minoristas, como carteras digitales (*wallets*), soluciones de pago por proximidad (NFC) o aplicaciones para transferir dinero entre particulares (*P2P*) similares a las que ofrece la competencia de las nuevas compañías *fintech*. En esta primera etapa de digitalización, lo habitual es que las entidades conciben los desarrollos digitales como proyectos estancos e, igualmente, que gestionen los distintos canales de distribución de forma parcial o totalmente separada

### 2. Adaptación tecnológica

Los nuevos proyectos digitales requieren generar y procesar ágilmente grandes volúmenes de información provenientes de distintos canales, algo imprescindible para poder ofrecer experiencias multicanales que satisfagan las demandas de inmediatez y total disponibilidad de los clientes digitales. Ahora bien, la infraestructura existente no es lo suficientemente modular para integrar rápidamente las nuevas tecnologías ni para adaptarse a los requerimientos cambiantes del negocio, llegando a un punto de inflexión en el que es necesario rediseñar por completo la plataforma tecnológica. En esta fase, muchas entidades se plantean también adoptar tecnologías de *cloud computing* (para optimizar el uso de recursos internos) y automatizar procesos, tanto en el *back office* como en el *front office*, para eliminar tareas manuales y repetitivas y mejorar la eficiencia. Así, por ejemplo, comienzan a utilizarse técnicas analíticas y sofisticados algoritmos basados en inteligencia artificial para mejorar el *scoring*, proponer de forma automatizada productos a medida o proporcionar asesoramiento personalizado.

### 3. Posicionamiento estratégico

En esta tercera etapa es necesario crear métricas adecuadas que cuantifiquen el efecto de las inversiones digitales en términos de captura de clientes, fidelización y comercialización de productos. De esta forma, las entidades podrán establecer con éxito prioridades de gasto e inversión y descartar a tiempo proyectos que no aportan suficiente valor. No obstante, para alcanzar mejoras en la productividad y en la eficiencia de las instituciones, no es suficiente una revolución tecnológica. Las entidades deben afrontar también profundos cambios organizativos destinados a simplificar su estructura y su modelo operativo para ganar así agilidad en la toma de decisiones y centrar verdaderamente la estrategia en el cliente y en la omnicanalidad. Una forma de acelerar este cambio cultural es la toma de contacto con *startups* tecnológicas a través de distintas modalidades de colaboración o inversión.

Las entidades que alcanzan esta tercera etapa en el proceso de transformación digital se encuentran más preparadas para competir en el nuevo entorno tecnológico y serán capaces de pasar de una posición defensiva frente a los nuevos entrantes a una posición de liderazgo en la oferta de servicios financieros digitales.

**AVISO LEGAL**

El presente documento, elaborado por el Departamento de BBVA Research, tiene carácter divulgativo y contiene datos, opiniones o estimaciones referidas a la fecha del mismo, de elaboración propia o procedentes o basadas en fuentes que consideramos fiables, sin que hayan sido objeto de verificación independiente por BBVA. BBVA, por tanto, no ofrece garantía, expresa o implícita, en cuanto a su precisión, integridad o corrección.

Las estimaciones que este documento puede contener han sido realizadas conforme a metodologías generalmente aceptadas y deben tomarse como tales, es decir, como previsiones o proyecciones. La evolución histórica de las variables económicas (positiva o negativa) no garantiza una evolución equivalente en el futuro.

El contenido de este documento está sujeto a cambios sin previo aviso en función, por ejemplo, del contexto económico o las fluctuaciones del mercado. BBVA no asume compromiso alguno de actualizar dicho contenido o comunicar esos cambios.

BBVA no asume responsabilidad alguna por cualquier pérdida, directa o indirecta, que pudiera resultar del uso de este documento o de su contenido.

Ni el presente documento, ni su contenido, constituyen una oferta, invitación o solicitud para adquirir, desinvertir u obtener interés alguno en activos o instrumentos financieros, ni pueden servir de base para ningún contrato, compromiso o decisión de ningún tipo.

Especialmente en lo que se refiere a la inversión en activos financieros que pudieran estar relacionados con las variables económicas que este documento puede desarrollar, los lectores deben ser conscientes de que en ningún caso deben tomar este documento como base para tomar sus decisiones de inversión y que las personas o entidades que potencialmente les puedan ofrecer productos de inversión serán las obligadas legalmente a proporcionarles toda la información que necesiten para esta toma de decisión.

El contenido del presente documento está protegido por la legislación de propiedad intelectual. Queda expresamente prohibida su reproducción, transformación, distribución, comunicación pública, puesta a disposición, extracción, reutilización, reenvío o la utilización de cualquier naturaleza, por cualquier medio o procedimiento, salvo en los casos en que esté legalmente permitido o sea autorizado expresamente por BBVA.

Este informe ha sido elaborado por la Unidad de Inclusión Financiera:

**Economista Jefe**

David Tuesta  
david.tuesta@bbva.com

Javier Alonso  
javier.alonso.meseguer@bbva.com

Noelia Cámara  
noelia.camara@bbva.com

Carmen Cuesta  
carmen.cuesta@bbva.com

Pablo Urbiola  
pablo.urbiola@bbva.com

María Rodríguez  
maria.rodriguez.urbano@bbva.com

Con la colaboración de:

**Regulación y Políticas Públicas**

María Abascal  
maria.abascal@bbva.com

Pilar Soler  
pilar.soler.vaquer@bbva.com

**BBVA Research**

**Economista Jefe Grupo BBVA**

Jorge Sicilia Serrano

**Área de Economías Desarrolladas**

Rafael Doménech  
r.domenech@bbva.com

**España**

Miguel Cardoso  
miguel.cardoso@bbva.com

**Europa**

Miguel Jiménez  
mjimenezg@bbva.com

**Estados Unidos**

Nathaniel Karp  
Nathaniel.Karp@bbva.com

**Área de Economías Emergentes**

Alicia García-Herrero  
alicia.garcia-herrero@bbva.com

**Análisis Transversal de Economías Emergentes**

Alvaro Ortiz  
alvaro.ortiz@bbva.com

**Asia**

Le Xia  
le.xia@bbva.com

**México**

Carlos Serrano  
carlos.serranoh@bbva.com

**Coordinación LATAM**

Juan Manuel Ruiz  
juan.ruiz@bbva.com

**Argentina**

Gloria Sorensen  
gsorensen@bbva.com

**Chile**

Jorge Selaive  
jselaive@bbva.com

**Colombia**

Juana Téllez  
juana.tellez@bbva.com

**Perú**

Hugo Perea  
hperea@bbva.com

**Venezuela**

Oswaldo López  
oswaldo.lopez@bbva.com

**Área de Sistemas Financieros y Regulación**

Santiago Fernández de Lis  
sfernandezdelis@bbva.com

**Sistemas Financieros**

Ana Rubio arubiog@bbva.com

**Inclusión Financiera**

David Tuesta  
david.tuesta@bbva.com

**Regulación y Políticas Públicas**

María Abascal  
maria.abascal@bbva.com

**Política de Recuperación y Resolución**

José Carlos Pardo  
josecarlos.pardo@bbva.com

**Coordinación Regulatoria Global**

Matías Viola  
matias.viola@bbva.com

**Áreas Globales**

**Escenarios Económicos**

Julián Cubero  
juan.cubero@bbva.com

**Escenarios Financieros**

Sonsoles Castillo  
s.castillo@bbva.com

**Innovación y Procesos**

Oscar de las Peñas  
oscar.delaspenas@bbva.com

Interesados dirigirse a:

**BBVA Research**

Calle Azul, 4  
Edificio de la Vela - 4ª y 5ª plantas  
28050 Madrid (España)  
Tel.: +34 91 374 60 00 y +34 91 537 70 00  
Fax: +34 91 374 30 25  
bbvaresearch@bbva.com  
[www.bbvaresearch.com](http://www.bbvaresearch.com)