

BBVA: innovación digital al servicio del cliente

La digitalización ha revolucionado el sector bancario con la introducción de nuevas tecnologías y la generación de nuevos perfiles de clientes y competidores. Este proceso también ha derivado en nuevas responsabilidades éticas, como la ciberseguridad y el uso de los datos.

Esta última es, precisamente, una de las principales preocupaciones de José Manuel González-Páramo, consejero ejecutivo de BBVA, que repasó los retos y oportunidades que presenta la digitalización durante su intervención en el Encuentro del Sector Bancario organizado por IESE y EY. Para afrontarlos, propone actuar desde una triple perspectiva: educativa, empresarial y regulatoria.

En este sentido, el directivo recordó los tres principios que, a su juicio, deben regir el comportamiento de la banca: prudencia, integridad y transparencia. Asimismo, recordó que en los últimos años han surgido una serie de tendencias relacionadas con el consumidor y los modelos de negocio que pueden impactar, y mucho, en el futuro a medio plazo del sector financiero.

Nuevas tendencias en el sector bancario

La banca se encuentra inmersa en un proceso disruptivo en el que es imprescindible combinar de manera acertada los ingredientes para conseguir un futuro exitoso. En los últimos años ha cambiado el cliente, la tecnología y la competencia, por tanto, debemos ser conscientes de que la banca tradicional ha desaparecido.

La industria financiera está siendo impulsada por varias fuerzas que no se van a detener, porque nos encontramos inmersos en la cuarta revolución industrial y estos movimientos nunca retroceden. La inteligencia artificial, el internet de las cosas y el *cloud* van a cambiar el mundo y van a impactar con fuerza en el ámbito financiero, abaratando los costes y permitiendo procesar datos de una manera mucho más concreta y sencilla.

La movilidad es otra de las circunstancias que más está influyendo en el sector. Se está definiendo un nuevo modelo de cliente, cuyos máximos representantes son actualmente los *millennials*, que se caracterizan por realizar la mayoría de las operaciones bancarias sin acudir a la sucursal. Internet se ha convertido en un canal crítico, y las entidades deben ofrecer experiencias que permitan la conectividad en cualquier momento, a través de cualquier canal y con ofertas simples, transparentes y fáciles de contratar.

No hay que olvidar que el nuevo entorno tecnológico está favoreciendo el descenso de la lealtad. Cambiar de banco es ahora más fácil que nunca, por eso es imprescindible esforzarse en el ámbito digital y ofrecer una experiencia de cliente lo más satisfactoria posible.

“ Ha cambiado el cliente, la tecnología y la competencia. Debemos ser conscientes de que la banca tradicional ha desaparecido ”

Sin embargo, optimizar esta experiencia resulta especialmente complicado debido a la reciente expansión de las *fintech*. Estas compañías inicialmente pequeñas, se basan en identificar áreas muy concretas donde pueden mejorar la experiencia de cliente. Su tasa de natalidad y mortalidad es enorme, pero las que tienen éxito enseguida alcanzan un tamaño formidable y pueden hacerse con una parte importante del negocio.

Por otro lado, el sector se encuentra amenazado por la potencial entrada de las grandes compañías tecnológicas. Estas empresas todavía no han dado el paso de entrar en el negocio bancario porque temen que la regulación pueda afectar a su negocio. También se están viendo frenadas razones de tipo reputacional, pero estoy convencido de que más pronto que tarde van a comenzar a operar en el sector.

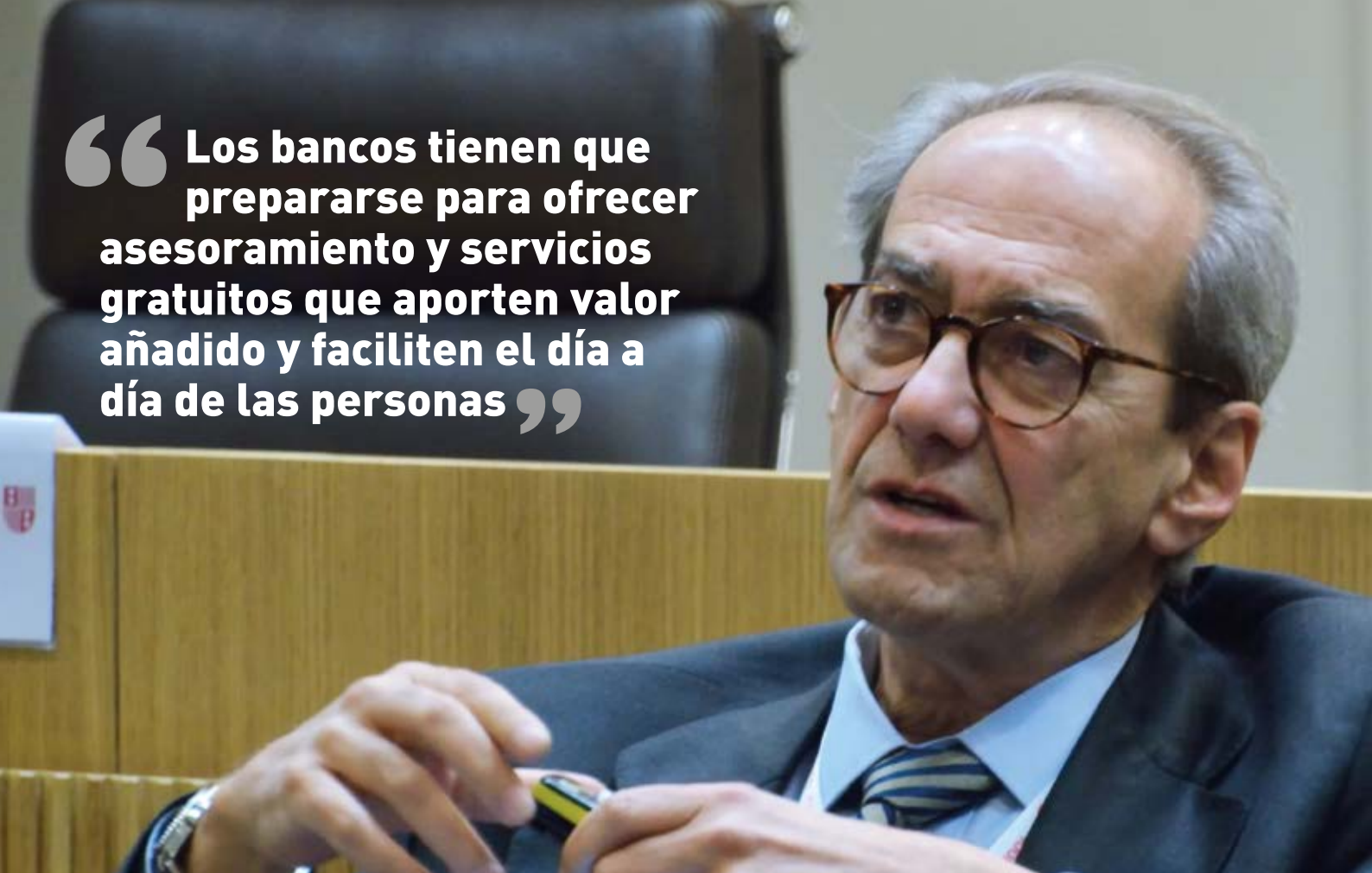
Buen uso de los datos

El sector bancario se enfrenta a un futuro incierto que puede derivar en dos escenarios completamente opuestos. Por un lado, un escenario inercial, donde la banca se convierta en un simple proveedor de infraestructura que permita el funcionamiento del sistema, pero quedando desplazada hacia negocios poco rentables.

Y por otro, una alternativa más exigente pero más brillante, compuesta por bancos altamente competitivos que ofrezcan precios ajustados y procesos automatizados. Estas entidades estarían enfocadas a cuidar su principal activo, el cliente, como centro de su modelo de negocio y se volcarían en el asesoramiento como ventaja diferencial. Para ello es imprescindible implantar una cultura digital que impere en las entidades de principio a fin.

Los bancos deben rediseñarse para realizar operaciones que van mucho más allá del pago y el préstamo. Tienen que prepararse para ofrecer asesoramiento y servicios gratuitos que aporten valor añadido facilitando el día a día de las per-

“ Los bancos tienen que prepararse para ofrecer asesoramiento y servicios gratuitos que aporten valor añadido y faciliten el día a día de las personas ”



sonas. Pensemos por ejemplo en BBVA Wallet, que permite hacer una operación de pago en segundos. Nunca se siente nadie tan cerca de una entidad como cuando abre BBVA Wallet. Otro ejemplo es BBVA Valora, que calcula el valor real de un inmueble y, a partir de esa cantidad, el comprador puede empezar a negociar.

La oferta de este tipo de servicios de valor añadido pasa por un profundo cambio no sólo en el ámbito tecnológico, sino también en la ambición, el talento y la cultura de la entidad. Y todo ello sin perder de vista que el cliente debe estar en el centro del negocio. Porque, gracias a la digitalización, se pueden ofrecer servicios mucho más personalizados y adaptados a las necesidades del cliente, algo que hace unos años era impensable.

“ El prejuicio de que la nube es menos segura que el *mainframe* es erróneo, pero sigue estando en la cabeza de muchos supervisores ”

De esta forma, los bancos pasarían a ser proveedores oficiales de servicios y estarían en condiciones de competir con los gigantes tecnológicos partiendo con ventaja, ya que disponen de una cartera de clientes que los nuevos *players* deberían construir.

Pero si queremos alcanzar el segundo escenario que hemos descrito debemos profundizar en dos factores fundamentales: la visión estratégica de las entidades y la regulación.

En primer lugar, los bancos deben actualizar su visión estratégica, analizar su competencia y decidir el lugar que quieren ocupar en el futuro. Una vez aclarados estos puntos, es necesario tomar decisiones coherentes con la estrategia y propiciar el cambio en los sistemas de trabajo, porque un banco que quiera competir con los gigantes tecnológicos debe funcionar como una compañía de Silicon Valley utilizando metodologías ágiles, premiando la innovación e invirtiendo en tecnología.

Ciberseguridad y regulación

Muchas de las tecnologías que han surgido recientemente todavía no tienen cabida en la regulación actual. Por ejemplo, en España las entidades bancarias sólo pueden usar el *cloud* si no comprometen los datos de los clientes. En cambio, muchas *start-ups* pueden usar el *cloud* sin ninguna restricción.

Esto limita enormemente la actividad en cuanto a oferta de nuevos servicios y la rapidez con la que trabajan los bancos.

Pero si técnicamente se demuestra que el *cloud* es tan resistente como el *mainframe*, no habría ninguna razón para impedir que las entidades utilicen esta tecnología. El prejuicio de que la nube es menos segura que el *mainframe* es erróneo, pero sigue estando en la cabeza de muchos supervisores. Es necesario entender que los reguladores saben tan poco como nosotros de esta nueva realidad, y que la mejor forma de aprender es a través de la experiencia. Si no invierten en la contratación de personal especializado en nuevas tecnologías y ciberseguridad, se acabará frenando el desarrollo del sector bancario.



“ La banca responsable debe basarse en los principios de integridad, prudencia y transparencia, sin dejar de lado otros ámbitos como la educación financiera ”

También hay que pedir a las entidades que incorporen conocimiento tecnológico en toda la organización, y también en los Consejos de Administración. No es algo fácil, porque este tipo de perfiles no abundan, pero es crítico para avanzar en el nuevo mundo marcado por el avance de la digitalización.

Es necesario sensibilizar a la población y empresas sobre los riesgos de ciberseguridad y la imposibilidad de protegernos al 100%. En el ámbito de la formación, las personas representan la primera línea de defensa. De hecho, más del 70% de las infracciones explotan vulnerabilidades no técnicas, por ejemplo, ataques que engañan a los usuarios para que revelen credenciales legítimas.

“ Sería conveniente poner en marcha *sandboxes* regulatorios que permitan probar ideas innovadoras en un entorno seguro ”

En este sentido, sería conveniente crear centros de innovación que fomenten el diálogo y la generación de ideas entre los trabajadores del sector bancario y los supervisores, así como poner en marcha *sandboxes* regulatorios donde se puedan probar dichas ideas en un entorno seguro.

El cliente sería el principal beneficiado de estas iniciativas, porque la regulación crea confianza, y sólo si el cliente confía en su banco autorizará el uso de sus datos. Hoy, los bancos custodian dinero y órdenes, pero sobre todo datos.

Toda esta información combinada con la tecnología, permitirá generar productos personalizados y de valor añadido que, si responden a las necesidades del cliente, reforzarán la confianza, cerrando así un círculo virtuoso que debería ser el objetivo de cualquier banco.

Las nuevas oportunidades de la banca

Para guiar este viaje de transformación y crear un círculo de confianza, la banca debe tener un propósito común en el que se identifican tres posibles vías.

La primera de ellas es proporcionar un nuevo estándar en la experiencia de cliente, a través de una oferta integral que ayude a los clientes a entender su situación financiera, a planificar y a tomar las decisiones correctas.

La segunda de las oportunidades es la creación y adopción de nuevos modelos de negocio que permitan comprender y participar en el nuevo entorno. En este punto, me gustaría destacar la estrategia de BBVA, que colabora con grandes compañías tecnológicas y también invierte en *fintech* relacionadas con los campos del diseño y el *big data*.

También resulta fundamental el papel que los bancos desempeñan en la sociedad. La banca responsable debe basarse en los principios de integridad, prudencia y transparencia. Estos tres conceptos deberían estar grabados a fuego en la mente de todos los empleados de la banca, pero el sector tampoco puede dejar de lado otros ámbitos como la educación financiera, algo con lo que BBVA está altamente comprometido.

Los cambios sociales, económicos y demográficos que han tenido lugar en los últimos años hecho que los ciudadanos deseen tomar decisiones racionales e informadas en todo lo que concierne al ámbito financiero. Entre los factores determinantes de estos cambios, destaca el aumento de la renta per cápita; el nivel de endeudamiento creciente; y el aumento de la esperanza de vida. A todo esto hay que añadir la creciente complejidad de los productos financieros, el desarrollo de nuevos productos y la digitalización de la banca, que por un lado facilita el acceso de la población a los servicios financieros, pero también añade una nueva capa de complejidad para los nuevos usuarios sin experiencia con herramientas digitales.

Por todos estos motivos es fundamental proveer a los ciudadanos de un conocimiento adecuado sobre los instrumentos financieros digitales ■