

# La banca del futuro será el Netflix de los servicios financieros

La obsesión de Francisco González por el entorno digital es más que conocida. El presidente de BBVA repite con frecuencia que “la digitalización es la única solución que tiene la banca para poder sobrevivir en el futuro”. Aunque lleva años en el sector financiero, González inició su carrera profesional como programador en una empresa informática, época que marcó su clara apuesta por transformar la banca del siglo XXI con el apoyo de las nuevas tecnologías. De hecho, el máximo directivo de la entidad bancaria fue uno de los primeros en vaticinar el cambio que las nuevas tecnologías producirían en el ámbito financiero y, ahora advierte de la aparición de nuevos competidores digitales que plantarán cara a los bancos tradicionales. Sin embargo, considera que este nuevo escenario abre una gran oportunidad para mejorar la productividad y la eficiencia de las compañías, ganarse al cliente e innovar con nuevos productos y servicios.

“ El modelo tradicional de banco tal y como lo conocemos hoy en día desaparecerá a medio plazo ”

Así, el grupo financiero español que preside ha convertido la transformación digital en un pilar fundamental de su estrategia, y desde hace años apuesta de forma decidida por la tecnología, el *big data*, la innovación abierta y el cambio de procesos para convertirse en un banco cien por cien digital.

Con el objetivo de acelerar la digitalización de la entidad, en 2014 creó la unidad de Banca Digital liderada por Carlos Torres Vila. El actual CEO de BBVA se perfila ahora como el más probable sucesor de Francisco González, quien aseguraba recientemente que su retirada estaba próxima.

Durante su reciente participación en Forbes Summit, acto organizado en Madrid por la revista Forbes bajo el título *Re-inventing Spain*, el presidente de BBVA aseguraba que los

bancos tal y como los conocemos hoy desaparecerán en un futuro no muy lejano, y auguró que dentro de 15 años el sistema financiero estará formado por “unas docenas de actores” que actuarán a modo de plataformas financieras siguiendo el modelo de Netflix o Amazon.

## El futuro de los servicios financieros

El sector financiero va a experimentar un cambio radical en los próximos años. Según nuestras previsiones, el modelo tradicional de banco tal y como lo conocemos hoy en día desaparecerá a medio plazo, dando paso a plataformas que funcionarán como proveedoras de servicios y que ofrecerán tanto servicios financieros como no financieros. Serán entidades completamente digitales que trabajarán en la nube y se gestionarán, como lo hacen ahora las grandes compañías digitales, a nivel global.

Los servicios se diseñarán a medida del cliente, que será mayoritariamente digital, y disfrutará de atención 24 horas los siete días a la semana. Sin embargo, las oficinas físicas no desaparecerán por completo, aunque tendrán un rol completamente distinto, ya que estarán destinadas a comercializar productos muy complejos o de alto valor añadido que requieran de presencia física y, probablemente, tendrán un coste adicional para el cliente.

Es bien sabido por todos que trabajar en la red reduce los márgenes. Por tanto, la disminución que sufran las compañías deberá ser compensada ampliando la red de clientes. Y esto producirá importantes cambios entre los *players* del sector, porque no habrá sitio para todos.

Actualmente existen cerca de 20.000 bancos en el mundo, pero esta cifra se irá reduciendo paulatinamente. Un estudio publicado por la Universidad de Harvard asegura que dentro de cinco años quedarán sólo unas miles de entidades, en diez años cientos, y dentro de 20 años únicamente unas cuantas docenas. La liga de competidores estará formada por algunos bancos físicos, como BBVA, varias *start up* y grandes compañías de la red.

Una de las principales características de estas plataformas es que no van a generar productos propios, sino que van a recoger los productos creados por las *start up*, y se van a encargar de empaquetarlos y comercializarlos, al igual que hacen ahora otras plataformas como Netflix o Amazon.



**“ Dentro de 20 años los bancos actuarán como plataformas financieras que recogerán los productos creados por las *start up*, al igual que hacen ahora Netflix o Amazon”**

Estas plataformas financieras funcionarán a tiempo real, por lo que el número de transacciones aumentará exponencialmente. Hace siete años se gestionaban 250 millones de transacciones al día, ahora se gestionan 1.100 millones y dentro de poco llegaremos a los 2.000 millones. Para gestionar esto de forma eficiente se necesita mucho tiempo, dinero y buenos profesionales, y no es algo que esté al alcance de cualquiera. Por eso se reducirá tanto el número de participantes.

El principal riesgo de esta situación es que se están creando estructuras gigantescas como Facebook, Apple, Microsoft o Google de una enorme capacidad. De hecho, las cinco compañías más grandes del mundo son tecnológicas y alcanzan valores que oscilan entre 400.000 y los 700.000 millones de dólares. Estas compañías están acumulando tanto poder que están empezando a generar rechazo en la sociedad.

Llegados a este punto es importante mencionar el importante papel que van a tener los reguladores en este nuevo escenario. Por un lado, para frenar el exceso de poder que están acumulando los grandes gigantes tecnológicos y, por otro, para gestionar la salida de todas las entidades que, al desaparecer, pueden generar un problema de estabilidad financiera. De hecho, estoy convencido de que el proceso de reestructuración del sector se va a ralentizar precisamente por el papel de los reguladores.

### **Digitalización, un proceso holístico**

Tener ideas no es difícil, lo realmente complicado es implementarlas. Por eso, la principal traba que encontramos en el proceso de transformación digital es avanzar en su ejecución. Generalmente, a la gente no le gustan los cambios, prefiere progresar dentro de una zona de confort. Y es difícil implantar esta cultura del cambio en una organización que tiene 130.000 trabajadores.

Hace 15 años empecé a percibir la importancia que tendría la revolución tecnológica. Ahora algunas personas dicen que fui un visionario, pero la verdad es que únicamente observaba una realidad que creía que se podía cambiar y hacer más eficiente gracias a la tecnología. Ya nadie duda de la necesidad de subirse al carro digital, pero estamos inmersos en la batalla de ejecutar con éxito esta transformación y que nuestros clientes lo perciban.

**“ Las oficinas del futuro estarán destinadas a comercializar productos muy complejos o de alto valor añadido que requieran de presencia física”**

En BBVA iniciamos la transformación digital en el año 2007 con ideas y procesos que después han cambiado radicalmente. Entonces pensábamos que lo importante eran las plataformas de *hardware* y *software*, pero en 2011 nos dimos cuenta de que eso era como tener un Ferrari sin mecánicos, carreteras, ni señales. No valía para nada. Necesitábamos profesionales capaces de implementar toda esta tecnología, aunque entonces no los había. Por tanto, comenzamos a trabajar con banqueros y, poco a poco, fuimos incorporando especialistas en el ámbito digital. Hoy en día trabajamos con los dos perfiles y, sin duda, estamos creando una nueva raza de profesionales.

“ **El 40% de nuestros clientes ya trabaja en digital. 15 millones operan a través del móvil** ”

También comenzamos a ser conscientes de que la transformación digital es un tema holístico, un proceso completo que comienza cuando el cliente entra en contacto con el banco, continúa cuando la información va a la entidad y no termina hasta que ésta vuelve. Pero todo este proceso tiene que ser en tiempo real, y eso plantea unas complejidades brutales desde el punto de vista tecnológico.

En 2012 tuvimos que rehacer toda la estrategia, porque la plataforma que hasta entonces estaba en los ordenadores debía pasar a la nube. Nuestros centros de procesamiento de datos, que en su momento eran los más avanzados del mundo, ya no servían para nada.

Después de 10 años trabajando en este ámbito, de muchos errores y sacrificio, por fin estamos comenzando a alcanzar cifras interesantes. Ahora el 40% de nuestros clientes (20 millones) ya trabaja en digital. Y 15 millones operan a través del móvil.

### BBVA pionero en transformación digital

El grado de satisfacción que obtienen nuestros clientes cuando acceden al mundo digital es espectacular, porque en este ámbito no existen “puntos de dolor”. Con esta expresión me refiero a los incidentes que pueden producirse con el servicio humano, como colas en la sucursal o una mala atención por parte de los empleados. Todo esto no existe en el mundo digital, por lo que la experiencia de cliente, si está bien ejecutada, es perfecta.

Por otro lado, la fuente de ingresos potencial es enorme. Por ejemplo, en Colombia hemos creado un seguro para garantizar la devolución del dinero si atracan a un cliente mientras saca dinero de un cajero. Esta póliza cuesta 60 céntimos, y vendemos cerca de 600.000 pólizas al mes.

En España hemos lanzado un producto denominado “*my economy*” que calcula el grado de salud financiera de nuestros clientes a través de procesos de *big data* e inteligencia artificial y hacer recomendaciones para mejorarla en función de cada caso.

### Una gran oportunidad laboral

Steve Case, fundador de America Online, divide la revolución digital en tres apartados. La primera ola tuvo lugar a principios de los 90 con el acceso a internet; la segunda la sitúa en el año 2000, producida por la crisis de las tecnológicas. En esta época comienzan a surgir grandes compañías que ofrecen nuevos productos y servicios como Google o Facebook. En la tercera ola, que se está produciendo en la actualidad, la digitalización penetra en sectores ya establecidos como educación, transporte público, salud o finanzas, entrando de lleno en la economía real.

Como en de todas las revoluciones que ha vivido la Humanidad al principio ha existido tensión, pero luego se ha generado más riqueza y, normalmente, se ha distribuido de forma más equitativa.

Es cierto que la revolución tecnológica ha destruido empleo en sus primeras fases y que va a seguir haciéndolo. Los robots, la inteligencia artificial o el *big data* sustituirán algunos puestos de trabajo, pero se crearán otros mejores. En el futuro habrá empleos nuevos que hoy no podemos ni imaginar. Muchos empleos serán más productivos, por lo que tendrán salarios más elevados. Yo estoy en el bando de los tecno-optimistas y no creo, como dice el profesor Robert Gordon de Northwestern University, que la digitalización sólo sirva para destruir empleo. Estoy convencido de que con esta revolución la sociedad va a ganar mucho.

Sin embargo, hay dos cuestiones que el sector público va a tener que solucionar. Una es la destrucción de empleo, y otra la distribución desigual de la renta.

“ **En el mundo digital la experiencia de cliente, si está bien ejecutada, es perfecta** ”

El desempleo hay que resolverlo atacando a la educación, entrenando a las personas que han perdido su trabajo para que puedan encontrar un nuevo puesto. El problema real no es la falta de trabajo, sino el enorme *gap* que existe entre las capacidades profesionales de las personas y las necesidades de los nuevos empleos.

En Israel, por ejemplo, únicamente en el ámbito de la ciberseguridad hay más de un millón de empleos que no se cubren por falta de profesionales especializados. Y seguro que pasa lo mismo en el campo del *big data*, la inteligencia artificial, el internet de las cosas o las tecnologías exponenciales.

El principal error que podemos cometer en un mundo digitalizado como el actual es proteger los trabajos que van a desaparecer como ha prometido Donald Trump que hará en el norte de los Estados Unidos. Esto no ayudará a generar competitividad. El principal objetivo debe ser gestionar el cambio y proteger a la persona que se queda sin empleo, bien desde un punto de vista social, si no se le puede reentrenar, o formándolo para que pueda reincorporarse al mercado laboral ■