Inversión en transformación digital por el sector bancario

[iStock]/Thinkstock.

En un negocio maduro, la máxima es innovar o morir: la transformación digital tiene que desarrollarse para satisfacer las necesidades de la clientela, que solicita opciones flexibles, rápidas y dinámicas, cualquiera que sea el canal utilizado por los bancos.

Beatriz Castro | *Consultora del área de Servicios Financieros de Afi*
Federica Troiano *@TrFederica* | *Consultora del área de Servicios Financieros de Afi*
Fernando Rojas *@Ferojas* | *Consultor del área de Servicios Financieros de Afi*

En 2017, el ROE en el sector bancario se sitúa alrededor del 7% en Europa y del 9% en EE.UU.[1], varios puntos por debajo del coste del capital. Esto denota las dificultades que están teniendo las entidades bancarias, particularmente en Europa, para incrementar el ROE a través del crecimiento de los ingresos. Los márgenes se han reducido como resultado de los tipos persistentemente bajos, así como por la caída del volumen de negocio. Esta caída de ingresos no se ha visto compensada por los ingresos por comisiones, ya que están limitados por los productos a los que se relacionan (fuera de balance) y por la continua entrada en el mercado de nuevos competidores, como las *FinTech*, que ofrecen los mismos servicios a precios más ventajosos (ver Troiano, F. y Rojas, F. «Nuevos modelos de negocio» Empresa Global número 180, 2018). Adicionalmente, la creación de nuevas líneas de negocio es poco viable, debido al consistente aumento de la regulación bancaria y a la incertidumbre política en todo el mundo. Por lo tanto, la imposibilidad de aumentar los ingresos está empujando a los bancos hacia una reducción de los gastos.

Este contexto obliga a la banca tradicional a dirigirse inexorablemente hacia la transformación digital. Lo que en un primer momento puede significar una importante inversión, supone una significativa bajada de los costes operativos, haciendo principalmente más eficientes los procesos bancarios tradicionales, además de adaptarse a las nuevas necesidades que están exigiendo los clientes, sobre todo aquellos

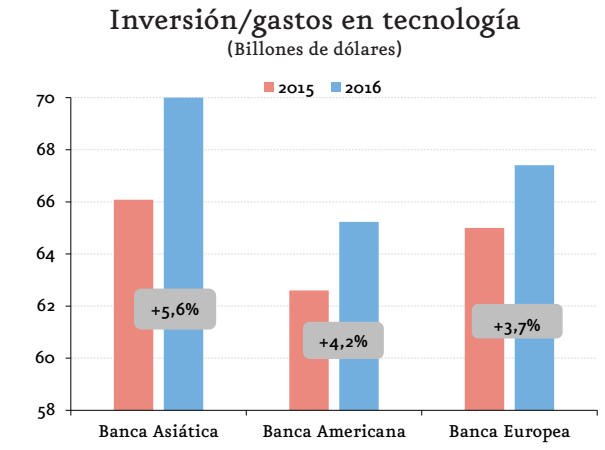
denominados *millenials* o los pertenecientes a la generación Z. Gracias a la tecnología y a los nuevos avances digitales, como las inteligencias artificiales y la robótica, es posible acelerar los procesos y reducir de forma ostensible los gastos operacionales. En definitiva, la adopción de nuevas tecnologías permite a los bancos eludir el trade off entre ofrecer buenos servicios y minimizar los gastos[2].

La llegada al mercado de las *FinTech* y de gigantes digitales como Google, Amazon o Facebook, denominados *BigTech*, muestra que para las entidades crediticias tradicionales la cuestión deja de ser si implementar o no nuevas medidas tecnológicas, sino realizar planes estratégicos destinados a planificar cuántos recursos dedicar a este fin. En consecuencia, pueden surgir preguntas como las siguientes: ¿en qué tecnología están invirtiendo los bancos?, ¿cuáles son las diferencias en inversión tecnológica en el mundo?

Diferentes velocidades en la transformación digital

Según los datos más recientes, en 2017 el sector bancario mundial ha invertido casi el 9% de sus ingresos en tecnología y está previsto que se registre un incremento del 4% en 2018. El aumento de los gastos en tecnología en América del Norte, Europa y Asia alcanzó casi 200.000 millones de dólares en 2015, un 4,5% más que en 2014. La tendencia ha sido creciente, principalmente en los bancos asiáticos. Aunque exista heterogeneidad entre zonas geográficas, se observa una tendencia clara hacia la realización de inversiones por parte de la banca tradicional, identificando de manera clara una necesidad imperante en este contexto.

Cabe destacar que estamos hablando de gastos tecnológicos genéricos, desde el mantenimiento hasta la adopción de nuevas tecnologías. Por ejemplo, para los bancos europeos y estadounidenses, aproximadamente 20.000 millones anuales de gastos tecnológicos son destinados sólo al cumplimiento de la normativa, como MiFID II[3]. Además, llama la atención el mayor volumen de inversión en tecnología de la banca europea respecto a la banca americana. Esta situación sería consecuencia del hecho que la banca europea partía de una posición más atrasada que la de la banca americana en términos de transformación digital y, por lo tanto, la inversión ha requerido un esfuerzo mayor.



Fuente: *Afi*, *Celent*.

Entrando en un análisis comparativo de las inversiones en nuevas tecnologías por países se ponen de manifiesto numerosas diferencias.

• En **Estados Unidos**, en febrero 2015 la previsión de inversión en innovaciones tecnológicas para los bancos estadounidenses era de 17.000 millones de dólares y de 19.900 millones en 2017, habiendo alcanzado de forma clara estas cifras. Por parte de los *bulge bracket banks*[4], entre 2013 y 2017 los fondos invertidos en transformación tecnológica ascienden a 118.000 millones de dólares. Incluso dentro del reducido número de líderes tecnológicos que han hecho de la banca digital su prioridad estratégica, encontramos diferentes orientaciones estratégicas de los fondos invertidos en transformación digital.

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE INVERSIONES EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL

	Inversión en transformación digital	Orientación estratégica principal de la inversión
	Miles de millones de euros	
Goldman Sachs	37	Préstamos y regtech
CitiBank	25	Seguridad y e-commerce
J.P. Morgan	14	Medios de pago

Fuente: *Afi*.

• Los **bancos canadienses** han sabido identificar las preferencias de sus clientes y el desarrollo tecnológico les ayuda a anticipar sus necesidades. Por ejemplo, entre los *Big Five*[5], los bancos de Nova Scotia y Toronto-Dominio Bank han destinado en 2017 el 40% de sus presupuestos tecnológicos a la innovación. Dentro de estas innovaciones destacan las relacionadas con los medios de pago, debido a la cultura del país, que se sitúa como el líder a nivel mundial en *cashless banking*. Ya en 2013, según una encuesta del Banco de Canadá, menos del 44% de los canadienses utilizaban dinero en efectivo para sus pagos, lo cual explica las inversiones realizadas en este sentido.

• **Reino Unido** es el líder indiscutible en Europa de la *financial technology industry*, cuyo volumen de negocio anual es de 20.000 millones de libras. Sólo en 2017, las *FinTech* londinenses han recibido casi 1.000 millones de libras de inversión, destinadas a canales y productos que crean competencia directa a los bancos ingleses para los servicios financieros más tradicionales, generando un desafío que está resultando en un aumento de la innovación tecnológica. Apunta

en esta dirección también el *Open Banking*[6], paradigma que empuja los nueves bancos más grandes de Reino Unido –HSBC, Barclays, RBS, Santander, Bank of Ireland, Allied Irish Bank, Danske, Lloyds y Nationwide– a compartir datos con organizaciones online autorizadas para agilizar el sistema de préstamos, gestión de dinero, pagos, etc.

• En **Países Bajos**, el 76% de los clientes quiere bancos exclusivamente digitales, donde la tecnología sea omnicomprensiva. Esto ocurre derivado del particular perfil del país, donde la población está acostumbrada a utilizar canales de banca digital. No en vano, el 91% de la población utiliza internet para las operaciones bancarias. Los bancos holandeses han estado a la vanguardia de la denominada banca móvil y la banca sin efectivo. Una entrevista de KPMG[7] a los CIO (*Chief Information Officer*) de 15 bancos en Países Bajos, grandes y pequeños, muestra que en 2017 el 25% de los empleados son personal relacionado con IT (+3% con respecto al 2015). Adicionalmente, el 57% de dichos bancos afirma gastar en innovación tecnológica más del 5% de su presupuesto IT teniendo como prioridades el *roboadvisory* y el *blockchain*.

• La transformación digital por parte de los **bancos italianos** se está produciendo de manera más gradual, a pesar de que el 52% de la clientela, por encima de la media global del 43%, prefiere servicios bancarios mixtos, donde el componente virtual acompañe al físico tradicional. Sin embargo, la banca italiana tiene la morosidad como principal problema a solucionar de manera acuciante. Dentro de la modesta inversión en transformación digital, un análisis realizado por el ABI Lab en 2016[8], en el que participa aproximadamente el 70% del sector bancario italiano, muestra que las prioridades tecnológicas de los bancos son la modernización de las infraestructuras digitales y las iniciativas de *Data Governance* y *Data Quality* (41%), la adaptación laboral en términos de *flexiworking* (26%) y los procesos de *business intelligence* (22%).

• En **España**, la polarización de la banca entre grandes entidades y pequeñas pone de relevancia una gran heterogeneidad en materia de inversión tecnológica. La capacidad de invertir en transformación digital ha estado estrechamente ligada al tamaño de las entidades, y a la anticipación a la hora de iniciar nuevas estrategias digitales. Así, podemos distinguir diferentes fases en el proceso de transformación digital que marcan, en líneas generales, dónde están poniendo el foco las entidades bancarias en función de su nivel de avance en la transformación digital.

Adicionalmente, en España, la cultura digital es aún escasa en lo que a servicios financieros se refiere (según la TIC-H de 2016 sólo 8 de cada 100 internautas españoles realizaron actividades financieras por internet), a pesar de la enorme difusión de la banca online. Por tanto, para la banca española, al esfuerzo que supone el proceso de digitalización, mucho más costoso que empezar una empresa nativa digital de cero, hay que sumar un esfuerzo necesario para incentivar el proceso de bancarización digital (invirtiendo en accesibilidad, usabilidad, seguridad y confianza).

En resumen, podemos observar que actualmente conviven en el mundo diferentes formas de abordar la transformación digital, así como diferentes niveles de avances dentro de dicho proceso de transformación.

«Adaptarse o morir»

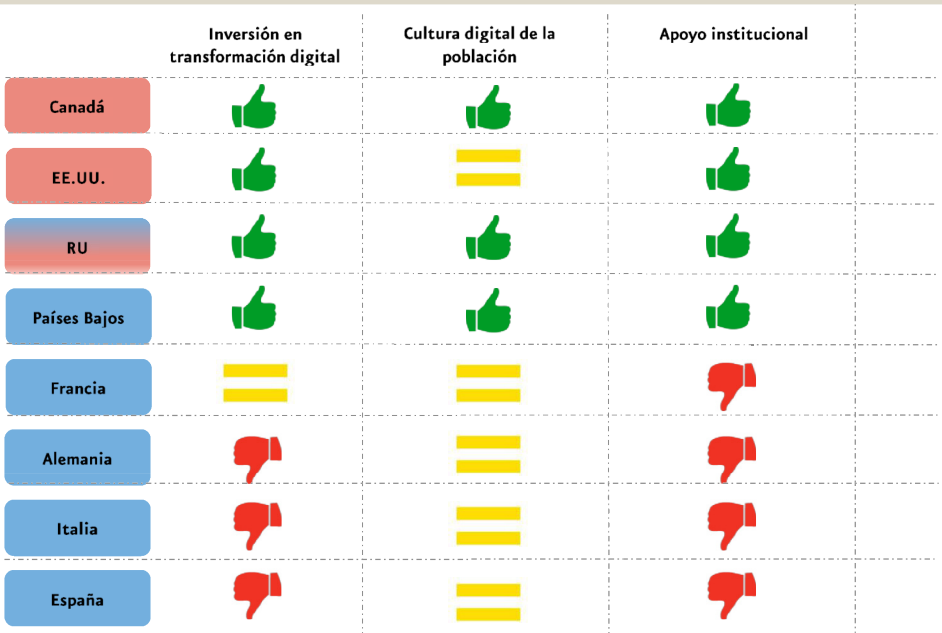
Como ya hemos comentado, la transformación digital tiene que desarrollarse para satisfacer las necesidades de la clientela, que solicita opciones flexibles, rápidas y dinámicas, cualquiera que sea el canal utilizado por los bancos. Por ejemplo, más de la mitad

FASES DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL BANCARIA EN ESPAÑA

	Fase inicial	Fase de madurez	Fase de innovación
Aspectos centrales de la transformación digital	• Optimización de procesos • Búsqueda de eficiencias	• Nuevas capacidades digitales • Nuevos productos	• Modelos *agile* • *Everything as a service* • Banca cognitiva
Ejemplos	Estrategias *CLOUD* para funciones no diferenciales (CRM, RRHH, etc.)	Estrategias de Inteligencia Artificial para relacionarse con los clientes (por ejemplo, los *chatbots*)	Estrategias de *open API* (arquitectura abierta) que permitan crear plataformas en las que se desagrega la cadena de valor (productores, procesos y distribuidores)

* Excluyendo autocartera.
Fuente: *FROB, información de las entidades y CNMV.*

EVALUACIÓN CUALITATIVA DE NIVELES DE AVANCE EN PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL



Fuente: *Afi*.

de los entrevistados por BCG[9] en España, Italia, Estados Unidos, China, Colombia, Rusia y Emiratos Árabes prefieren un tipo de banco híbrido, donde el factor tecnológico coexista con el factor humano. En este sentido, bancos como ING han abierto oficinas, no sólo para satisfacer parte de la demanda de sus clientes, si no para la generación de confianza sus clientes (al final, el aspecto físico se sobrepone a lo digital). Esto denota también la falta de una transformación cultural que, por otro lado, va a ir produciéndose de forma gradual, aunque no de una manera tan revolucionaria como puede que se esté transformando el mundo tecnológico y financiero.

Además de las diferencias culturales que hemos detectado entre países, hay que destacar la existencia de desigualdad entre bancos de tamaño diferente, que se hace más evidente cuando se analiza la inversión que está realizando la banca española.

Por lo tanto, las **estrategias de transformación digital** que están siguiendo y van a seguir en los próximos años las entidades tradicionales dependerán principalmente de **dos factores principales:** la **zona geográfica** donde opere **y el tamaño de la entidad**.

El primero de los factores podría influir por una doble vertiente. Por un lado, las exigencias regulatorias que se enfocan en diferentes ámbitos, desde la preocupación por la protección del consumidor, como puede ser la PSD2 en Europa o el denominado *Open Banking* en Reino Unido, o la regulación tradicionalmente prudencial, como sería por ejemplo el tratamiento de los activos improductivos que tendría un mayor impacto en los países periféricos. Por otro lado, la cultura digital de la población influiría tanto en la demanda de los clientes bancarios, exigiendo una mayor flexibilidad o inmediatez, como también en las decisiones estratégicas que tomen los gestores de las entidades bancarias.

El segundo de los factores comentados, el tamaño de la entidad, determinará la estrategia sobre las inversiones en transformación digital, así como los productos y servicios que ofrecer a sus clientes. En este sentido, una entidad con un tamaño mayor podrá realizar volúmenes de inversión importantes en transformación digital, como por ejemplo con el fomento de espacios donde se interrelacionen diferentes tipos de *FinTech*, denominados incubadoras. Las entidades de tamaño medio/pequeño presentan una posición de desventaja, que se observa con el volumen de gasto en transformación que están realizando. Estas entidades tenderán a ser «precio aceptante» de la transformación que realicen las entidades de mayor tamaño, adaptándose a los cambios que promulguen. Por ello, se harán necesarias las alianzas con las denominadas *FinTech* para poder adaptarse de una manera más apropiada a este nuevo contexto.

Para intentar combatir estas diferencias que se hacen evidentes con el análisis por países, es necesario hacer hincapié en las iniciativas que se están llevando a cabo a nivel institucional, ya que buscan fomentar la colaboración entre bancos y *FinTech*. Cabe reseñar que las iniciativas varían de forma importante entre regiones, estando en general los países anglosajones mucho más avanzados en propuestas que el resto de países europeos, como ponen de manifiesto

las numerosas propuestas y acciones que ha llevado a cabo tanto la *Financial Conduct Authority* (FCA) como el Tesoro británico.

Aunque de manera algo menor, a nivel del área euro se han emitido propuestas que buscan crear un marco homogéneo para todas las entidades, en el cual puedan desarrollar diferentes iniciativas de transformación digital, cuyo análisis no entraría en el alcance del presente artículo (ver López, V. y Peña, I. «Fintech: el futuro de la industria financiera» Empresa Global número 181, 2018). Sin embargo, en Europa se están realizando de una manera paulatina, y en este mundo que cambia de una manera casi radical diariamente, se hacen necesarias unas instituciones más ágiles para poder adaptar rápidamente el marco institucional a lo que ya es un proceso irrefrenable: la digitalización del sector bancario ::

[1] https://www.statista.com/statistics/211988/return-on-average-equity-for-all-us-banks/

[2] El BCG estima que la adopción de medidas tecnológicas permitirá a los bancos incrementar sus beneficios del 30% para 2020.

[3] https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-11-29/banks-are-spending-20-billion-on-compliance-tech-as-mifid-looms

[4] Término que se refiere a los más grandes y rentables bancos de inversión.

[5] *Big Five* es el nombre que usualmente se emplea para denominarlos 5 mayores bancos canadienses: Bank of Montreal , Bank of Nova Scotia (Scotiabank), Canadian Imperial Bank of Commerce, Royal Bank of Canada y Toronto–Dominion Bank.

[6] Mientras que el PSD2 pide a los bancos de compartir sus datos con terceros, el Open Banking demanda que el intercambio de datos siga un proceso estándar.

[7] https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nl/pdf/2018/sector/banken/banking-systems-survey-20172018.pdf

[8] https://www.abilab.it/forum-abi-lab-2016

[9] http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Accelerating-Bionic-Transformation-July-2017_tcm9-164949.pdf