Los retos de la transformación digital de la banca

[iStock]/Getty Images.

Los nuevos modelos de negocio surgen de una sociedad cada vez más exigente, que valora la inmediatez y que cada producto se adapte a sus necesidades específicas del momento.

Javier Morató Mulet @fjmoratomulet | *Subdirector del PDD FiDEx, FinTech & Digital Banking Executive Program de Afi Escuela de Finanzas*

El contexto actual de la banca es complejo y cambiante. Las entidades se enfrentan a nuevos competidores a los que poco conocen y a los que poco temen, o mejor dicho, a los que poco conocían y a los que poco temían. Los nuevos modelos de negocio, las nuevas tecnologías y las formas de trabajo *Agile*, algo inherente a las empresas nativas digitales, son el medio para alcanzar el fin al que toda entidad bancaria aspira en estos momentos: la transformación digital.

Los nuevos modelos de negocio surgen de una sociedad cada vez más exigente, que valora la inmediatez y que cada producto se adapte a sus necesidades específicas del momento. Han surgido nuevos hábitos de consumo y nuevas formas de relacionarse con los productos. Pongámonos en situación. ¿Os acordáis cuando teníamos que recorrer miles de tiendas hasta encontrar el producto que buscábamos? Ahora, con empresas como Amazon, es cuestión de minutos encontrarlo y de horas tenerlo en casa. Esa misma exigencia la demandan **los clientes de la banca, ya que no quieren recorrer las sucursales de media ciudad para encontrar un producto** financiero poco competi-

tivo, que no se adapta a sus necesidades, y cuya contratación se dilate tanto en el tiempo que pierda la oportunidad de compra o simplemente las ganas. Pierde el comercio *brick-and-mortar*, pierde el banco.

Y esto lo están entendiendo muy bien las *FinTech* desarrollando plataformas amigables, un *onboarding* rápido y contrataciones *one click*, poniendo foco en el cliente (*client first*) y ofreciendo precios competitivos. Y por supuesto las *BigTech*, gigantes tecnológicos cuyo interés sobre el sector financiero parecía lejano pero que cada vez suenan con más fuerza, sobre todo porque tienen los clientes, la tecnología y la liquidez.

Por otro lado, **la tecnología**, que tiene que dar servicio a nuestra estrategia ya que es una herramienta para conseguir nuestro propósito de transformación. Crear una página web y utilizar las redes sociales no significa ser digital, y querer abrazar las nuevas tecnologías sin que sirvan a nuestro propósito es un error que se comete con bastante frecuencia. *Blockchain*, inteligencia artificial, *Big Data*...tecnologías increíbles y potentes en las que se debe invertir siempre que sirvan a nuestro fin. *Blockchain* para permitir al cliente realizar transferencias internacionales rápidas y seguras, sí. *Big data* para ofrecer a los clientes ofertas personalizadas, sí. Inteligencia artificial aplicada a *chatbots* o *wealthadvisors* que ayuden al cliente a tomar mejores decisiones financieras, sí. Sí, siempre que mejore el servicio que prestamos actualmente y que el retorno de la inversión (beneficio económico o captación de clientes) justifique su coste. Sí, si tenemos los recursos y el equipo para desarrollarlas y podemos ser competitivos.

Si no es así, no hay que intentar competir con las *FinTech* o *BigTech* que en muchas ocasiones disponen del equipo y el *know how* adecuado, sino que debemos crear sinergias con ellas. En el caso concreto de las *FinTech*, en ocasiones se opta por absorber el negocio con la esperanza de absorber el conocimiento, pero en vez de esto lo que se consigue es la desaparición de la *startup* al intentar imponer la estructura y la burocracia de la banca tradicional. Si es así, es que estamos entendiendo mal la transformación, vamos en dirección contraria.

Y por último, la transformación *Agile*. Al introducir nuevos modelos de negocio, nuevas estrategias y nuevas tecnologías, estamos introduciendo un gran volumen de incertidumbre en nuestra empresa en un contexto complejo y con alta volatilidad, y las metodologías ágiles, o más bien el *mindset Agile*, nos ayuda a gestionar esta incertidumbre. Como decía Charles Darwin, «no es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta al cambio». Debemos gestionar el cambio lo más rápido posible y siempre con la única premisa de entregar valor a nuestro cliente.

Debemos abandonar la gestión predictiva de proyectos (*waterfall*) y abrazar la evolutiva mediante ciclos iterativos e incrementales con foco en la entrega de valor. Ciclos que incorporen *feedback* constante, que nos permitan parar, inspeccionar y adaptarnos, en los que exista **una comunicación constante con nuestros clientes y *stakeholders***. «*Fail fast, learn faster*». El fallo está permitido, pero debemos aprovecharlo y aprender de él, adaptarnos y evolucionar. De qué sirve planificar a largo plazo, seguir un plan al detalle, si después de un año de desarrollo vamos a entregarle un producto desfasado y que se aleja bastante de lo que realmente necesitaba nuestro cliente.

Y todo esto sólo es posible gracias a las personas. Un valor y un principio del manifiesto *Agile* lo definen perfectamente. El valor, «individuos e iteraciones sobre procesos y herramientas». Las **personas son el activo más importante que tiene cualquier organización**, ya que son las personas quienes aportan el conocimiento, la creatividad y la capacidad de innovación. El principio, «los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados». Como dijo Richard Branson, presidente de Virgin, «entrena a la gente lo suficientemente bien como para que se puedan ir, trátalas lo suficientemente bien como para que se quieran quedar».

Por tanto, no se puede entender una transformación digital sin los nuevos modelos de negocio, sin la tecnología ni sin un *mindset Agile*. Lo complejo es saber cómo utilizar estas herramientas para transformar nuestra organización. Por separado son impulsores relevantes, pero es cuando se adoptan de forma conjunta cuando dan sentido a la transformación.

Y para poder dar respuesta a los desafíos a los que se enfrenta el sector, FiDEx - Fintech & Digital Banking Executive Program- se incorpora a la oferta académica de Afi para reunir en un solo programa todas las competencias digitales necesarias para liderar la nueva Banca Digital y el ecosistema *FinTech*, siendo el primer *full Agile* de estas características ::