Softtek®



The Bank of the Future

Índice



Haz **clic** en el **título** para volver al índice en cualquier momento o en un **bloque** para acceder directamente.

06 - 08

Departamentos transversales

09 - 16

Front Office: interacciones del futuro

17 - 32

Core Bancario: productos y servicios

33 - 39

Back Office: organización interna

40 - 42

Nuestras conclusiones

El 2020 fue el año que marcó el punto de inflexión para la transformación digital de la economía. El ritmo de adopción de los procesos digitales creció exponencialmente, tanto desde el lado de las empresas como de los consumidores, y el sector bancario ha sido un claro ejemplo de ello.

Dos años después, en 2022, el banco del futuro, un concepto intangible que llevaba ya varias décadas rondando el debate sobre innovación en servicios financieros, se ha convertido en algo mucho más cercano y palpable.

Predecir cómo serán los bancos dentro de dos o tres décadas no es tarea fácil. Sin embargo, la tendencia actual nos indica hacia donde se van a ir dirigiendo los pasos y hay una serie de aspectos que ya empiezan a coger forma.

Con toda probabilidad, los bancos del futuro se asemejarán más a lo que hoy son las grandes compañías tecnológicas (Big Tech). Es decir, esencialmente se convertirán en empresas tecnológicas cuyo core de negocio gire en torno a los datos y la experiencia de cliente. Unos datos que, procesados a través de algoritmos de IA, les permitirán aumentar los niveles de personalización de su oferta de productos y servicios hasta llegar a un nivel individual.

Por otro lado, **los bancos dejarán de funcionar como bloques monolíticos dentro de la industria para pasar a desempeñar diversos roles adaptativos**, tanto dentro de la cadena de valor de los servicios financieros como dentro de otros ecosistemas de negocio no-financieros que tradicionalmente han podido considerarse ajenos. Esto hará que los bancos estén mucho más presentes en el día a día de los consumidores, pasando a ofrecer unos productos y servicios más “invisibles” e integrados dentro de todo tipo de actividades, dispositivos, plataformas y canales que los consumidores utilizan en su actividad cotidiana.

Por lo tanto, la digitalización bancaria no se dejará notar tanto en la tipología de productos y servicios sino que **impactará sobre todo en el rol que los bancos tradicionales ejerzan a la hora de hacer llegar esos productos al consumidor final**, así como en la forma en que esos productos y servicios se van a comercializar. Así, los bancos pasarán a jugar un rol de agregadores, facilitadores, proveedores, gestores, custodios o de “todo en uno”, en función de cada producto y servicio en cuestión, así como del contexto en el que este se ofrezca.

No obstante, como no puede ser de otra forma, los avances tecnológicos también tendrán un impacto en la morfología de los productos y servicios. Así, los avances en IA, la realidad virtual y aumentada, la llegada del metaverso, la adopción masiva de las criptomonedas y los modelos DeFi, etc., **serán factores determinantes de los cambios en la oferta de servicios financieros.**



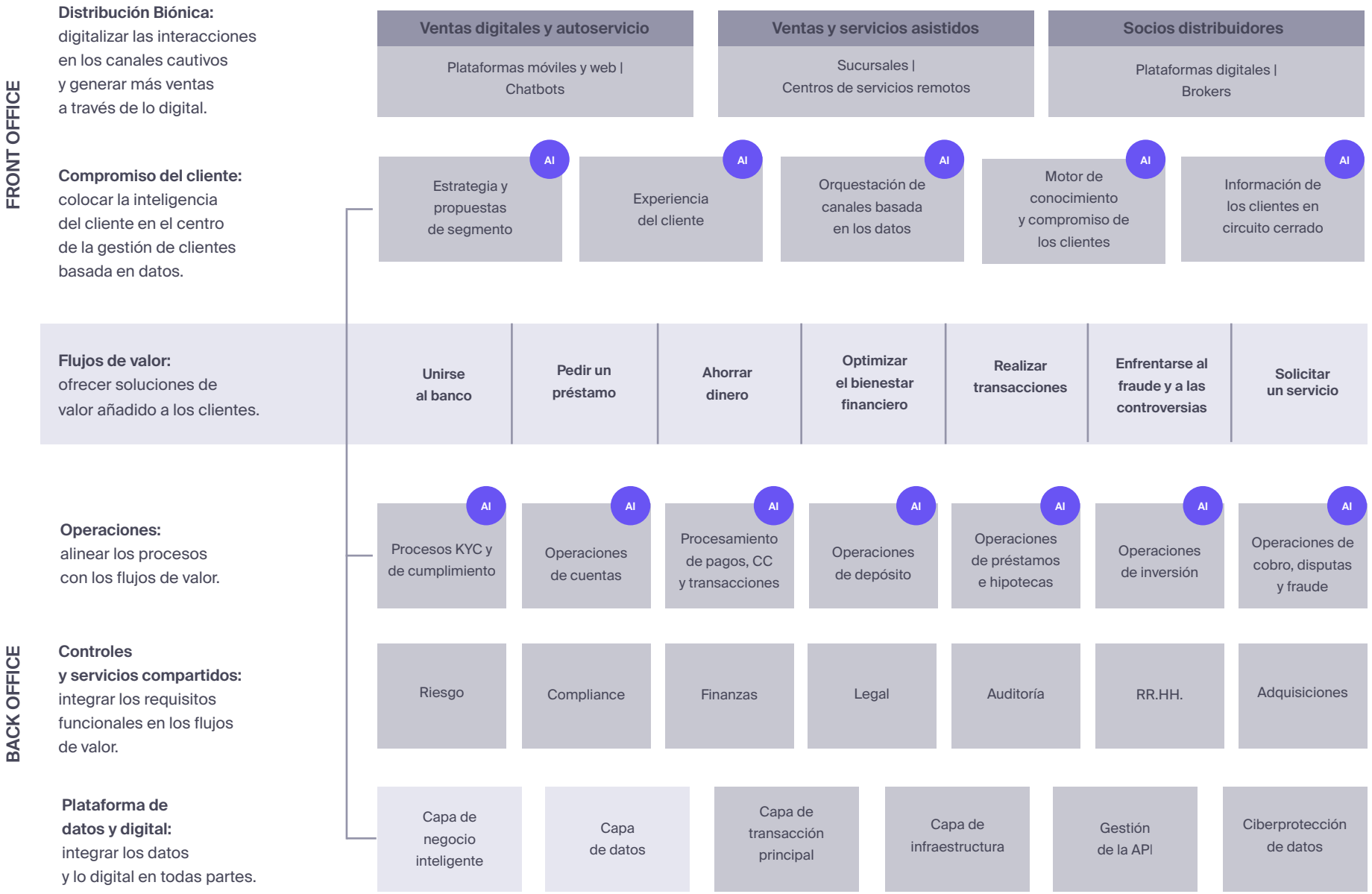
A nivel interno, la organización de los bancos se verá impactada. La reducción y digitalización de infraestructuras seguirá experimentando y se acelerará aún más la transformación del modelo de oficina, con un trasvase exponencial de la operativa hacia los canales online. Sin embargo, **los modelos operativos híbridos se convertirán en la opción principal** tanto para las interacciones con los consumidores como entre los miembros de las entidades.
Las nuevas normativas y regulaciones que las autoridades implementen para la estandarización de las nuevas tecnologías, como la IA, el Big Data, la realidad virtual o blockchain, también requerirán de una adaptación de los procesos internos que tendrán qtgue estar mucho más enfocados a un tratamiento integral del dato durante todo su ciclo de vida dentro de la organización.

Por último, en cuanto a gestión del talento, los bancos **priorizarán perfiles más tecnológicos** en sus procesos de selección, así como aquellos que posean habilidades blandas o soft skills indispensables para la adaptación a los nuevos entornos digitales, mucho más ágiles y cambiantes.

En base a todos estos criterios podemos predecir una futura arquitectura bancaria **formada por tres grandes bloques estructurales** y una serie de áreas que estarán interconectadas a su vez con cada una de las áreas y subáreas que compondrán dichos grupos.

EL BANCO DEL FUTURO

Modelo operativo apilado centrado en los flujos de valor, acelerado por la IA.



Fuente: BCG

01



Departamentos transversales

En la evolución hacia unos bancos mucho más tecnológicos e inteligentes, uno de los mayores cambios organizativos que se producirán será la necesidad de extraer ciertas áreas transversales fuera de la estructura tradicional bancaria. Dichas áreas multifuncionales darán servicio internamente al resto de departamentos, y sus diferentes subáreas, pero también trabajarán de forma interconectada entre sí y con los socios externos a la organización. De esta forma, los bancos romperán su tradicional estructura jerárquica, basada en silos muy cerrados, para empezar a funcionar como organizaciones más abiertas donde los flujos de trabajo van pasando por diferentes áreas, de forma rápida y flexible y, donde los proyectos se pueden articular con la participación de miembros de diferentes funciones de trabajo y áreas de conocimiento.

Uno de los grandes retos de la banca del futuro será conseguir **romper las estructuras cerradas para conseguir una operativa mucho más ágil** en la que intervengan tanto agentes internos como externos procedentes de terrenos con expertise muy diverso.

Los departamentos multifuncionales serán aquellos que sustenten los pilares fundamentales de los bancos inteligentes: la analítica de datos, la automatización de procesos, la innovación tecnológica, la arquitectura de IT y la computación en la nube. De igual forma, aparecen nuevos espacios como el de la realidad virtual o la ciberseguridad como área de trabajo independiente.



Analítica de datos: la analítica avanzada estará presente en toda la actividad bancaria desde las capas de front office hasta las de back office. También estarán muy presentes en el core bancario, ya que cualquier nuevo producto o servicio recaerá de alguna manera en el valor de los datos.



Machine-Learning e Inteligencia Artificial: conformado por un amplio equipo de científicos de datos que se encargarán de entrenar los algoritmos, así como desarrollar, testear, mejorar y modificar los modelos que aplicarán a las diferentes capas de negocio. Este departamento estará, además, en colaboración directa, y constante intercomunicación, con el área de analítica para facilitar que los algoritmos sean capaces de traducirse en insights accionables para las diferentes funciones del negocio.



IT y Cloud Computing: dado que las tradicionales estructuras bancarias tendrán que romperse, el área de IT dejará de ser un departamento individual para convertirse en una área transversal encargada de que toda la estructura tecnológica del banco funcione adecuadamente y que los flujos de información se comuniquen de forma ágil y efectiva.

Laboratorio de innovación: la necesidad de adaptarse de forma continua, y cada vez más rápida, a los cambios del mercado hará que las áreas de innovación ganen un peso mucho mayor dentro de los bancos del futuro. Así, los laboratorios de innovación se convertirán en espacios para el testeo de nuevas ideas (mediante herramientas como los Sandboxes, los Hackathones experimentales o los concursos de emprendimiento, etc.). Por otro lado, servirán de puente entre los profesionales de los diferentes departamentos y las Fintech, para que ambas partes puedan encontrar sinergias y generar nuevas ideas de negocio. En este último punto, los bancos del futuro diseñarán cauces para el intraemprendimiento, haciendo que se generen ideas a partir de la experiencia del día a día en el trabajo de cada una de las áreas de negocio, así como a través del contacto y el feedback directo con el cliente.

Realidad Extendida y Metaverso: los bancos tendrán una réplica virtual en los nuevos entornos simulados. Este enorme cambio hará necesario que se creen departamentos especializados en realidad virtual y aumentada, los cuales no se encargarán solo del desarrollo de las plataformas y avatares, etc., sino que también tendrán que llevar a cabo un trabajo colaborativo con todo tipo de departamentos y áreas de negocio, desde el contacto con el cliente, al desarrollo de productos, pasando por el diseño de los nuevos procedimientos de trabajo remoto, la creación de gemelos digitales y modelos de riesgo, etc.

Ciberseguridad: en un banco cada vez más digital y conectado, los riesgos sistémicos derivados de la ciberdelincuencia van a ser un problema cada vez más importante. Debido a esto, la ciberseguridad dejará de ser una función especializada dentro del área de IT o de riesgos para pasar a conformar un departamento independiente que tendrá que trabajar en contacto directo y permanente con el resto de las áreas de la organización.



02



Front Office: interacciones del Futuro



En el futuro próximo los bancos estarán dirigidos por la combinación de dos tendencias clave: **los datos y la inteligencia artificial**. Así, la analítica de cliente automatizada se convertirá en el principal driver que dirija las interacciones entre banca y consumidor.

No en vano, el sector financiero es el mejor posicionado en cuanto a volumen potencial de datos de clientes manejables y accionables. Esta posición favorable para la monetización de los datos será el pilar en torno al que giren los planes estratégicos bancarios del futuro.

Esta creciente importancia de los datos se va a ver reflejada en tres aspectos principales de la interacción entre banca y consumidor:

- **La adquisición y el onboarding de clientes:** incluyendo todos los procesos, planes y estrategias de marketing enfocados a atraer nuevos consumidores.

- **La distribución de los productos y servicios:** para encontrar las formas y los canales óptimos para servir a cada consumidor, de forma individualizada y contextualizada.

- **La fidelización y retención de clientes:** con foco especial en la experiencia del consumidor.

A continuación, pasaremos a entender cómo impactarán los cambios en cada una de estas tres áreas clave: **adquisición, distribución y fidelización.**

Adquisición

Entender al consumidor a través de los datos será una actividad vital para la supervivencia de los grandes bancos en los próximos años. La popularización masiva de las plataformas digitales de las Big Tech, basadas en recomendaciones personalizadas a través de algoritmos, hará que cada vez más personas demanden ese tipo de experiencia a las empresas con las que trabajan, independientemente del sector.

Las últimas investigaciones de mercado corroboran esta tendencia. Así, por ejemplo, según una encuesta realizada por Capco, en 2021, a una muestra de más de 1.000 consumidores de servicios financieros estadounidenses, el 72% destacó la personalización como un factor muy importante a la hora de trabajar con una entidad financiera.

Debido a esto, **las entidades financieras tendrán que estar preparadas para ofrecer soluciones basadas en el contexto individual de la vida** de cada persona, así como sus preferencias y sus demandas particulares.

Por lo tanto, la tendencia nos dirige hacia una banca mucho más personal, que ofrecerá sus productos y servicios en base a la inteligencia de datos sobre comportamiento de cliente. Debido a esto, la capacidad que las entidades tengan para customizar dichas ofertas hasta llegar a un nivel individual será un factor diferenciador crítico. Esta corriente empieza a ser conocida como “La Era de la hiperpersonalización” y un sector como el financiero se verá especialmente afectado por ella ya que, tradicionalmente, han basado su propuesta comercial en estrategias unidireccionales dirigidas desde las entidades hacia el consumidor, sin que este último tuviera apenas capacidad de decisión.

Objetivos para las iniciativas de datos y CX:

91 %	Mejorar la relación y la introducción de los productos.
84 %	Proporcionar asesoramiento personalizado.
84 %	Comprometer proactivamente a los clientes.
67 %	Comprender mejor a los clientes y poner de manifiesto el riesgo de su pérdida.
60 %	Impulsar el compromiso en todas las carteras de clientes.

Fuente: Bottomline

Por su parte, investigaciones de Capgemini, realizadas también ese mismo año, apuntan a que un **86% de los consumidores de banca minorista a nivel global se muestran dispuestos a compartir sus datos** a cambio de una experiencia más personalizada. Las entidades financieras parecen tener ya clara esta tendencia y los últimos informes muestran cómo la gran mayoría de ellas (el 84% a nivel global) se ha marcado como uno de sus principales objetivos, dentro de sus iniciativas de manejo de datos y experiencia de cliente, el proporcionar un servicio más personalizado a sus clientes.

La adopción de los llamados "modelos Netflix", basados en recomendaciones inteligentes personalizadas, ya no es novedad en los ecosistemas Fintech. Sin embargo, son pocos aun los casos de bancos tradicionales que hayan hecho pública la adopción de una estrategia de este tipo.

Un ejemplo pionero es el del Banco de Irlanda (Bank of Ireland), el cual, en 2020, anunció una oferta de servicio bancario "Netflix-style" de seis meses de duración, totalmente libre de comisiones en pagos contactless, retiradas de dinero en cajeros y otro tipo de transacciones digitales y en sucursal. A través de unos equipos de expertos especializados en el tratamiento de datos, el programa dejaba atrás el enfoque único para todos los clientes, sirviendo sus ofertas de una forma mucho más personalizada, y basada en sus comportamientos y preferencias específicas, ofreciéndoles así nuevas tarjetas de crédito, préstamos personalizados, actualizaciones de cuentas, etc.; todo dentro de un único pack.

Durante los próximos años, este tipo de modelos de adquisición de clientes, que funcionan como una especie de "tarifas planas hiper personalizadas", irán siendo más habituales entre la gran banca.

La transformación digital también irá derivando progresivamente en una mayor transparencia de la oferta, que permita a los consumidores comparar productos y servicios con mayor facilidad, y en tiempo real. Así, los consumidores van a estar cada vez **más fortalecidos para elegir la opción que mejor les encaje y esto va a incrementar la presión competitiva en el sector,** obligando a las entidades no solo a ser más flexibles en términos de la cantidad y variedad de ofertas sino también a la hora de establecer los precios de forma mucho más dinámica.



Distribución

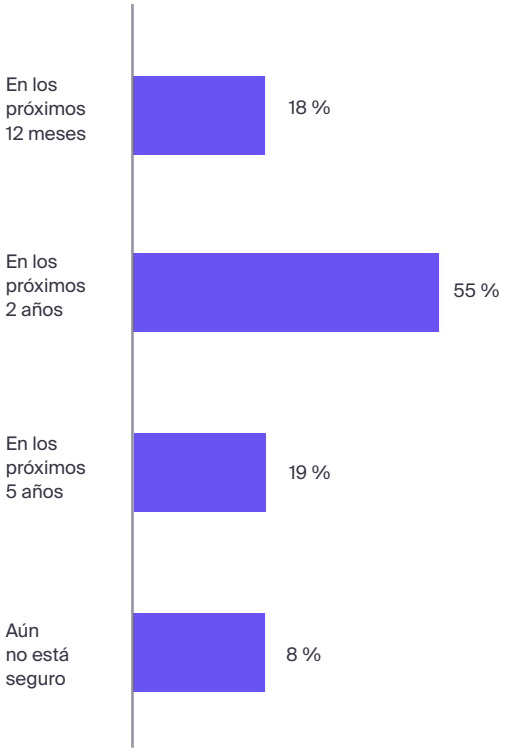
Si hay una palabra que pueda definir el principal cambio que van a experimentar los bancos en cuanto a su capacidad para llegar a nuevos clientes esa es la de “ubicuidad”. Sin embargo, esta ubicuidad no debe entenderse como la necesidad de crear nuevas estrategias omnicanales sino más bien como la capacidad para integrar la oferta dentro de la mayor cantidad posible de actividades cotidianas del consumidor, así como las plataformas y dispositivos digitales que estos emplean para llevar a cabo cada una de estas actividades. Por ejemplo, en el futuro los bancos no se plantearán tanto si un producto o servicio debe ofrecerse a través de canal web, social o app móvil si no que se dará por hecho que todos los productos ya vienen de serie adaptados a todos los canales.

La pregunta que se plantearán en su lugar será **¿está el producto o servicio integrado dentro de las plataformas online** en los que los usuarios los van a necesitar, incluyendo las plataformas de terceros?

Por poner algunos ejemplos: bajo esta idea, un banco podría plantearse si un tipo de cliente determinado puede recibir sus ofertas de seguros y contratarlos a través de la app de una empresa de movilidad como Uber. De igual forma, se plantearían si cuentan con sistemas de micropréstamos o BNPL integrados dentro de las plataformas de los principales comercios minoristas online, etc. Debido a esta necesidad de ubicuidad, conceptos como el de las finanzas integradas, es decir, productos y servicios financieros ofrecidos mediante API, a través de plataformas de terceros, se convertirán en algo común dentro de las estrategias de distribución de los grandes bancos.

Los bancos inteligentes del futuro desarrollarán la capacidad de integrar toda su oferta dentro de la vida de los consumidores y esto les permitirá, a su vez, retroalimentar todo el flujo de datos que generan (y registran) para después poder diseñar algoritmos capaces de crear ofertas y experiencias de clientes cada vez más personalizadas.

% que planea ofrecer financiación integrada a los clientes:



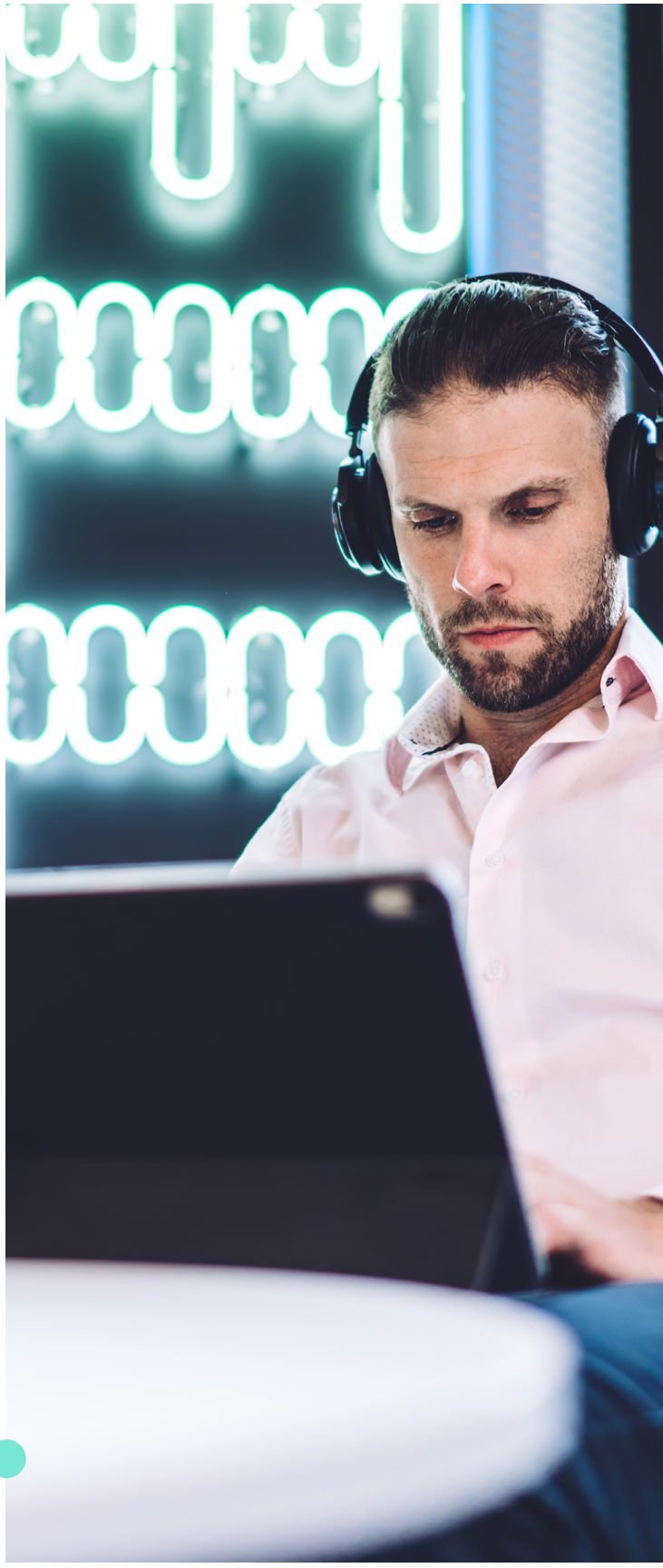
Fuente: OpenPayd

Por tanto, los bancos del futuro no se concebirán como emplazamientos físicos a los que se acude cada cierto tiempo, cuando se tiene una necesidad financiera concreta, como puede ser pedir una hipoteca o abrir una cuenta de ahorro, sino que pasarán a formar parte "invisible" de las interacciones diarias de los consumidores con todo tipo de negocios digitales. Para poder hacer esto, los bancos van a necesitar buscar cada vez más alianzas con todo tipo de stakeholders: desde gobiernos y organismos públicos a otras empresas de todo tipo de sectores pasando por todo tipo de startups (fintechs y no financieras) y grandes compañías tecnológicas.

Esta necesidad de colaborar con terceros para una mejor distribución obligará a los bancos a **construir arquitecturas tecnológicas mucho más abiertas y flexibles.** Así, todo el software a través del que se gestione el core bancario estará alojado en la nube y estará habilitado para implementar las API que permitan adaptar fácilmente la estructura bancaria, y el acceso a los datos, a cualquier operativa externa, así como a los cambios que se produzcan en las dinámicas del mercado.

En este punto, los datos van a ser nuevamente el gran activo de los bancos, teniendo acceso a un volumen de información mayor que el de cualquier otra industria tiene a su disposición.

A través de la IA, los bancos podrán servirse de esa información para generar insights accionables para todo tipo de negocios e industrias y esto permitirá **crear nuevas vías de ingresos y fuentes de monetización,** aunque, como veremos más adelante, en este aspecto la regulación también jugará un papel muy importante.



Fidelización

La mayor transparencia en la oferta bancaria, unida a la mayor diversidad de players, financieros y no financieros, que comenzarán a operar en la industria, hará que la presión competitiva aumente con fuerza. Retener clientes y controlar las tasas de abandono serán, por tanto, tareas cada vez más complejas para las que los grandes bancos tendrán que plantear nuevas estrategias y dedicar recursos específicos. Para lograr mantener unos buenos niveles de satisfacción, los bancos deberán tener más en cuenta algunos factores nuevos que no han sido tan importantes tradicionalmente. Son los siguientes:



Satisfacer las demandas cambiantes en relación con la experiencia de banca digital: los bancos tendrán que volverse operativamente mucho más flexibles para poder responder ágilmente a cambios de tendencia y nuevas demandas que cada vez se sucederán con mayor rapidez.



Capacidades tecnológicas: la IA, la analítica de datos, la RV, el cloud computing o blockchain dejarán de ser diferenciales para convertirse en requisitos mínimos con los que todo banco deberá contar.



Mantener el contacto humano: a pesar de la mayor demanda de tecnología, el consumidor de banca sigue siendo mayoritariamente leal a las entidades que siguen ofreciendo un trato humano y personal. Esto va a hacer que los bancos que mejor consigan combinar las interacciones digitales con la experiencia humana cara a cara ganen mucho valor. Por lo tanto, los modelos de atención híbridos o las experiencias phygital, como los viajes de consumidor “offline-to-online”, en los que se crearán estrategias específicas para derivar a los consumidores desde los canales digitales a los presenciales, y viceversa, según las necesidades concretas de cada caso particular, ganarán mucho peso en las estrategias bancarias del futuro.



Atención ágil 24/7: una característica de las nuevas generaciones de consumidores es que cada vez demandan respuestas más rápidas y sencillas por parte de las empresas con las que trabajan. Los bancos de éxito en el futuro establecerán canales de comunicación en tiempo real, para resolver dudas, consultas o informar sobre los productos y servicios. Así, las largas esperas telefónicas, las visitas presenciales a sucursales, etc., son situaciones del pasado que los bancos competitivos no se podrán permitir.



Integración: los servicios financieros se dirigirán cada vez a una mayor desintermediación y los bancos resilientes serán aquellos que consigan integrarse dentro de otros ecosistemas digitales externos, manteniendo un rol imprescindible dentro de su cadena de valor.



Seguridad: la confianza es una de las ventajas competitivas con las que los bancos tradicionales han contado en el momento de hacer frente a la disrupción de las Fintech y las Big Tech. En el futuro, los bancos deberán seguir manteniendo y explotando esta capacidad de ofrecer mayor tranquilidad a los usuarios en aspectos como la ciberseguridad o la prevención del fraude.



Simplicidad: diversas investigaciones han demostrado que la probabilidad de compra de un usuario disminuye cuanto mayor es la oferta de productos y servicios, así como su complejidad. En los ecosistemas digitales, donde la información cada vez fluye más rápido y en mayor volumen, la simplicidad se vuelve especialmente importante a la hora de ofrecer una buena experiencia de compra y ahorrar el máximo de pérdidas de tiempo a los consumidores. Adoptar una estrategia de viaje de cliente basada en la simplicidad será, por tanto, un imperativo en los bancos del futuro. Empresas tecnológicas de éxito como Netflix o Apple son grandes referentes en la aplicación de este tipo de estrategias de viaje del consumidor simplificadas y cuentan con políticas internas que incluso limitan el número y modalidades de productos que la compañía puede ofrecer como máximo.



Foco en la experiencia: las estrategias generales bancarias dejarán de estar tan centradas en el producto para pasar a focalizarse sobre todo en la experiencia de cliente.



Sostenibilidad y responsabilidad social: estamos viendo aparecer un nuevo factor crucial que es el de la integración de la sostenibilidad y el medio ambiente dentro de la cultura corporativa y la imagen de marca. Contar con productos y servicios éticamente responsables con el cuidado del planeta va a ser una demanda cada vez más exigida tanto por los consumidores como por los organismos públicos y esto hará que sea un pilar fundamental para la retención y fidelización de clientes. De igual forma, los bancos tenderán a alinearse con iniciativas enfocadas a la recuperación de áreas rurales y despobladas, la creación de productos específicos para la silver economy o las personas con dependencia, en riesgo de exclusión, etc.

03



Core Bancario: productos y servicios



Tarjetas y pagos:

La industria de los medios de pago afronta una década de transformación marcada por la adopción creciente de los pagos digitales y una mayor demanda de opciones flexibles por parte de los consumidores.

Unos ecosistemas de pago más abiertos, basados en API y con el foco puesto plenamente en la experiencia de consumidor, definirán las nuevas tipologías de pagos que veamos surgir en los próximos tiempos. Según Mastercard, este año 2022, el 93% de los consumidores a nivel global se planteará ya utilizar al menos un método de pago emergente, como pueden ser las criptomonedas, los pagos biométricos, contactless o los pagos por voz.

EL BNPL, los esquemas de fidelización, las superapps o los pagos integrados y en tiempo real son otras de las principales tendencias que ya se encuentran en el centro del debate sobre **innovación en la industria de los pagos** y que se irán popularizando en los próximos años.

BNPL:

Los sistemas de pago aplazados, también conocidos como Buy-Now-Pay-Later, se consagraron en 2021 como una de las grandes tendencias en desarrollo dentro de la industria financiera y el comercio minorista, con casos de éxito muy destacados como el de la Fintech sueca Klarna que alcanzó una valoración de 38.000 millones de euros, posicionándose en el top 5 de los mayores unicornios globales y convirtiéndose en el segundo gran caso de éxito de la historia del emprendimiento en el país nórdico, tan solo por detrás del gigante Spotify.

Esta tendencia continuará con toda probabilidad en los próximos años, aunque no debemos de olvidar que este tipo de opciones de crédito también van acompañadas de importantes riesgos como es el de la creación de burbujas. Por tanto,es de esperar que haya un inevitable **aumento de la presión regulatoria sobre estas ofertas.** Sin embargo, las fuentes de análisis de mercado, como por ejemplo Juniper Research, siguen pronosticando un crecimientode nada menos que el 274% en el volumen de pagos BNPL realizados a nivel global, hasta el año 2026.

Por su parte, desde Allied Market Research, pronostican un crecimiento de mercado del 45.7% interanual hasta el año 2030, a nivel global, año en el que alcanzaría un volumen de 3,9 billones de dólares frente a los 90.690 de 2020. En España, el primer movimiento de los grandes bancos españoles en el campo del BNPL llegó a finales de 2021 cuando se dió a conocer la puesta en funcionamiento de Plazox, una plataforma lanzada de forma conjunta por todas las grandes entidades y que tiene por objetivo convertirse en el sistema BNPL líder

ESQUEMAS DE FIDELIZACIÓN:

También conocidos como BMPL (Buy More Pay Less). Se trata de unos modelos de fidelización que **buscan crear soluciones en las que todas las partes involucradas en los procesos de pago salgan beneficiadas** (consumidores, comercios y plataformas de pago). Es una tendencia que ya estamos viendo crecer en los ecosistemas del comercio electrónico.

Por ejemplo, existen plataformas como MarPay que ofrecen a las tiendas online la posibilidad de automatizar planes de fidelización, a través de tecnología integrada. Herramientas como esta están permitiendo a muchos comercios electrónicos ampliar sus fuentes de ingresos y conseguir compradores recurrentes sin necesidad de desarrollar sus propias estrategias de recompensas o reembolsos por hacer determinadas compras, etc.

ID DIGITAL Y BIOMÉTRICA:

La seguridad es una de las mayores barreras para la adopción de las nuevas tendencias de pago así que se espera que continue la experimentación con nuevos sistemas de identificación digital y herramientas de autenticación basadas en patrones biométricos.

SUPER APPS:

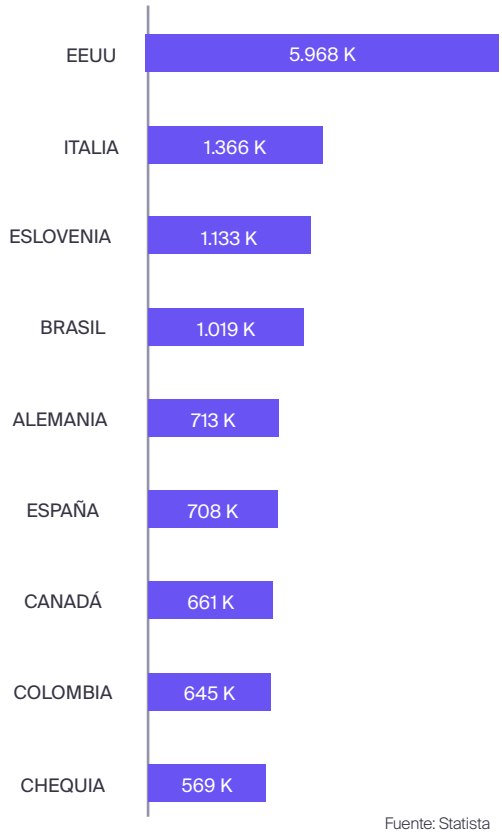
Las apps integrales, a través de las cuales se pueden llevar a cabo **todo tipo de compras y pagos online,** así como gestionar suscripciones a otras plataformas, comunicarse mediante mensajería de texto, etc., son una tendencia muy extendida ya en países de la región asiática, como China, y se espera que su adopción llegue próximamente también a los países occidentales dirigida, en gran medida, por esta capacidad que tienen para integrar pagos en todo tipo de servicios.El caso más conocido a nivel internacional es el del gigante chino del comercio electrónico Alibaba, el cual cuenta con Alipay, una superapp muy popular en el país asiático, la cual permite realizar pagos en todo tipo de comercios, así como gestionar multitud de suscripciones (a plataformas de streaming, música, etc.) a través de un punto único. Se estima que, en 2020, esta superapp ya contaba con más de 1.000 millones de usuarios únicos.

CRIPTOMONEDAS Y CBDC:

Actualmente estamos viviendo una gran expansión de blockchain y las DeFi. La mayoría de los bancos centrales del mundo ya están experimentando con las CBDC (Central Bank Digital Currencies) y, conforme va aumentando la adopción del cripto a un nivel más mainstream, también crece la presión regulatoria por lo que, con gran probabilidad, los cambios disruptivos que tengan lugar próximamente en este espectro de los medios de pago **acelerarán la puesta en circulación de las divisas digitales estatales.** Por ejemplo, el Banco Central Europeo ya ha publicado un informe en el que plantea a todos los estados miembros la necesidad de estar preparados para emitir un euro digital si en un futuro fuera necesario.

Por otro lado, las opciones de pago en criptomonedas cada vez van a ser algo más habitual en todo tipo de comercios y establecimientos, por lo que los bancos deberán integrar también esta prestación entre sus servicios.

Nº de comercios que aceptan criptomonedas como método de pago:



Fuente: Statista

PAGOS EN TIEMPO REAL:

Los RTP (Real Time Payments) ya están siendo desarrollados por las fintech y se espera que, en los próximos tiempos, la gran banca también se suba al carro de esta tendencia, bien mediante desarrollos propios o a través de M&A. Esta innovación ya se encuentra muy desarrollada también en algunos países del continente asiático, como es el caso de la India, China o Corea del Sur, mientras que Reino Unido y Estados Unidos son los dos mercados occidentales más emergentes.

PAGOS INTEGRADOS:

La integración de los pagos estará dirigida, en gran medida, por el **aumento en el volumen de dispositivos y aparatos conectados IoT.** Uno de los modelos de los que más se viene hablando desde hace años es el de los sistemas de pago integrados en los vehículos. Esta es una tendencia que todavía no se ha llegado a desarrollar plenamente pero que tiene potencial para popularizarse en un futuro.

Otro caso de uso podría ser la integración de sistemas de pago en los aparatos electrónicos del hogar como las neveras y todo tipo de dispositivos domóticos.
De igual forma, se popularizarán los pagos integrados en dispositivos wearables, como relojes, pulseras fitness, etc.

PAGOS POR VOZ:

La demanda de sistemas de pago por voz todavía se encuentra en sus primeras etapas de adopción, pero conforme la IA vaya alcanzando un mayor nivel de madurez, estos se **irán perfeccionando y resultarán más atractivos para los consumidores**.
Por el momento, los consumidores que los utilizan lo hacen sobre todo a través de asistentes virtuales del hogar (como Siri o Alexa) solo para llevar a cabo transacciones y transferencias de poco valor. Sin embargo, tienen numerosos casos de uso que se irán extendiendo en el futuro como son los pagos de facturas, liquidaciones de deuda de la tarjeta de crédito, compras de productos online, pagos P2P, etc. Y estos pueden llevarse a cabo a través de todo tipo de dispositivos móviles y conectados que dispongan de asistentes de voz.
En el futuro, los bancos seguirán explorando nuevas formas de utilizarlos para aumentar la fidelización de clientes... Según datos de la consultora OC&C Strategy, basados en los mercados de Reino Unido y Estados Unidos, se espera que los pagos realizados a través de comandos de voz crezcan un 95% a nivel global este año 2022.

CONTACTLESS:

Sin duda, la tendencia más beneficiada del impacto de la crisis de la COVID-19 crecerá en paralelo al cashless, experimentándose descensos continuados en el uso del efectivo, y el próximo paso en su evolución es el llamado contact free.

SERVICIOS DE PAGO B2B:

Casos de éxito como el de Shopify en Estados Unidos o la Fintech española Monei ejemplifican este crecimiento. Una oportunidad de mercado en la que también quieren entrar todo tipo de plataformas digitales, marketplaces y, por supuesto, las entidades tradicionales.

Monei acaba de recibir la aprobación del Banco de España para obtener la licencia bancaria y ya opera como entidad de servicios de pago para empresas dando servicio directo a comercios online españoles. Su oferta es una pasarela de pago que los e-commerce pueden implementar de forma sencilla dentro de sus plataformas online y crear así rápidamente una infraestructura que les permita procesar pagos digitales.

Según afirman desde la startup, el volumen de pagos procesados a través de su plataforma está creciendo actualmente a un ritmo del 200% mensual y el primer banco con el que han llegado a un acuerdo es la entidad andorrana Crèdit Andorra. Ejemplos como este permiten entrever que próximamente más grandes entidades se embarcarán en iniciativas para ofrecer servicios B2B en el ámbito del comercio electrónico.

Los inversores de capital riesgo Fintech están poniendo cada vez más el foco en startups que **ofrecen servicios de pago para empresas** y, en especial, para tiendas y comercios online.





TARJETAS ECO-FRIENDLY:

Hay una creciente demanda de productos y servicios más sostenibles y socialmente responsables y entre los próximos 3 a 5 años se irán popularizando masivamente prestaciones de pago como las tarjetas “eco-friendly”.

Los grandes bancos ya están acelerando el despliegue de este tipo de herramientas y, para finales de este mismo año, por ejemplo, una gran parte de las tarjetas en circulación van a contar ya con materiales biodegradables. Este tipo de movimientos, unidos a la creciente aceptación de las opciones de pago contactless, sitúan a las tarjetas físicas en una buena posición para seguir dominando el mercado frente a otros medios de pago como, por ejemplo, las billeteras móviles.

Así, el potencial que este instrumento tiene para los bancos viene principalmente de dos variables:

- Por un lado, **ofrecer un valor añadido en las prestaciones de las tarjetas**.
- Por otro, acceder a una **gran cantidad de datos sobre hábitos de consumo sostenible**, que van a ser tremendamente valiosos en los próximos tiempos. Por ejemplo, un caso de uso que va camino de extenderse ampliamente es el scoring de crédito basado en criterios sostenibles.

Ahorro

HERRAMIENTAS CON LA IA:

Con los tipos de interés bajo mínimos desde hace años, y sin perspectivas de grandes aumentos a medio-corto plazo, los bancos **seguirán buscando formas para ofrecer productos de valor en el terreno del ahorro,** sin depender de las tradicionales cuentas a plazo, los depósitos, etc. Una de las herramientas que han impulsado mucho en los últimos años han sido las apps de ahorro y la tendencia más reciente tiene que ver con la incorporación de inteligencia artificial para hacer estas prestaciones más útiles y personalizadas. Cada vez están proliferando más aplicaciones de este tipo en el mercado, con opciones diferentes, algunas caracterizadas por tener un gran abanico de funcionalidades que hacen que el cliente lo tenga todo en un mismo sitio, y otras especializadas en una funcionalidad en concreto para diferenciarse de la competencia. A través de estas herramientas, **los usuarios pueden automatizar el ahorro** mediante el redondeo en las compras, la gestión, la planificación automática de gastos y la creación inteligente de márgenes de ahorro... Muchas entidades financieras se están adaptando ya a esta tendencia, lanzando sus propias herramientas o bien haciéndolo a través de alianzas con Fintechs.

Por ejemplo, en marzo de 2021, la Fintech británica Plum comenzó a operar en España tras alcanzar una ronda de inversión de 8,4 millones €. Se trata de una Fintech que ofrece un servicio enfocado a ayudar al usuario a ahorrar dinero de forma automática. Su llegada a España se ha producido a través de una alianza con varios grandes bancos españoles: Santander, BBVA, Caixabank, Sabadell y Bankia. La aplicación, vinculada a las cuentas bancarias en cuestión, analiza, en tan solo 30 segundos, el balance y los movimientos realizados para adaptarse a los hábitos de gasto particulares de cada usuario. Así, **el algoritmo es capaz de calcular regularmente lo que cada persona puede ahorrar** y preparar un plan específico según los criterios y objetivos de cada usuario, reservando sistemáticamente pequeñas cantidades periódicas hasta lograr el objetivo en base a los ingresos y las capacidades económicas de cada persona.

Este tipo de herramientas seguirán proliferando y, conforme avancen más los desarrollos en IA, se acabarán convirtiendo en prestaciones indispensables que todo banco deberá proporcionar.



SILVERIZACIÓN ECONÓMICA:

El aumento de la esperanza de vida, así como de la parte de la pirámide poblacional compuesta por personas mayores de 60 años, está haciendo que el concepto de Silver Economy se convierta en tendencia de negocio para los países desarrollados, especialmente dentro del continente europeo. Sin ir más lejos, las estimaciones de la Comisión Europea apuntan a que el consumo efectuado por los grupos generacionales que conforman la Silver Economy va a crecer un 5% anual hasta el año 2025. En cuanto a puestos de trabajo, se espera que ese mismo año el 37,8% de todo el empleo generado en la Unión Europea esté ligado a la Silver Economy.

Este proceso, denominado silverización de la economía, ya está jugando un papel crucial en el desarrollo de la actividad económica de Europa y se estima que su relevancia va a crecer exponencialmente de cara a 2030. En el ámbito de los servicios financieros existe una **gran oportunidad para la capitalizar esta tendencia en forma de productos y servicios,** aunque es un espacio por explorar en el ecosistema Fintech.

Existen algunos ejemplos muy representativos de cómo las entidades financieras pueden adaptarse a esta situación en el terreno del ahorro. Las herramientas de inclusión financiera son uno de ellos, pero existen muchas oportunidades más, ligadas a la creación de alianzas y la búsqueda de sinergias con otros sectores como el sanitario o el tecnológico. En el espacio de la inclusión financiera se pueden desarrollar servicios enfocados a optimizar el acceso a ciertos productos financieros por parte de la población senior. Pero también es un aspecto que va muy ligado a la adopción tecnológica, facilitando el acceso a prestaciones de tecnología avanzada que puedan ser especialmente útiles para estas personas como: los planes de inversión y las herramientas de ahorro automatizadas, los sistemas de banca IoT, los asesores financieros virtuales, etc.

Otra opción son **los fondos y seguros de dependencia,** enfocados a cubrir posibles necesidades futuras en caso de personas de edad avanzada que necesiten de cuidados asistenciales, etc. En este punto, existen muchas posibilidades para establecer sinergias y alianzas con otro tipo de agentes como las empresas sanitarias, los hospitales, las compañías aseguradoras, etc. En conjunto con ellos, los bancos pueden jugar un rol importante para comercializar nuevos productos que ayuden a los consumidores a ahorrar y planificar su futuro.

Durante la próxima década, conforme la pirámide poblacional siga envejeciendo, **las entidades financieras tendrán que innovar para ofrecer productos y servicios de valor añadido** a este grupo poblacional, el cual constituirá uno de los porcentajes más grandes dentro de su base de clientes. Y, como veremos más adelante, esta es una tendencia que tendrá también gran impacto en otras áreas como la del crédito.

Crédito y préstamos

El crédito será otro de los espacios que se verá más fuertemente afectado por la llegada de nueva tecnología, y especialmente por los desarrollos en sistemas de valoración basados en IA. Esta innovación ha dado lugar a una nueva tendencia denominada scoring inteligente, que cada vez está más presente en las estrategias bancarias pero que enfrenta también una importante barrera: la regulación.

Por otro lado, la personalización y la especialización en las ofertas de crédito jugarán un papel fundamental en las innovaciones de los bancos del futuro:

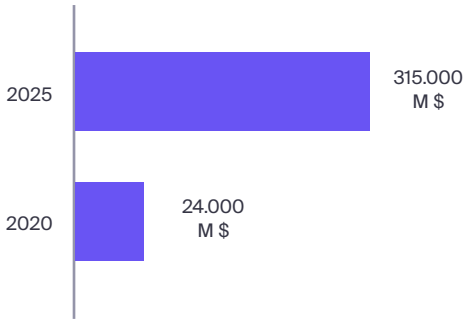
Sin embargo, los algoritmos de valoración de crédito conllevan también el riesgo de que pueden incurrir en discriminaciones o sesgos. La polémica con respecto a este asunto ha hecho que las autoridades públicas estén trabajando en marcos regulatorios que controlen y supervisen dicha actividad. La Unión Europea, por ejemplo, ya presentó en 2021 una propuesta de normativa para regular el uso de la inteligencia artificial en la región.

Esta nueva normativa plantea su prohibición en el campo del social scoring, de tal forma que ninguna entidad pueda utilizar la inteligencia artificial para procesar datos que determinen la reputación o la credibilidad de una persona en base a su actividad online.

SCORING INTELIGENTE:

La IA continúa avanzando en el ámbito de la evaluación del riesgo crediticio, y cada vez se están descubriendo más posibilidades que esta puede aportar a dicha actividad. Los bancos y las entidades de crédito se están focalizando especialmente en tratar de aprovechar los algoritmos para detectar con mayor precisión los posibles riesgos asociados al perfil de un consumidor, ya sea particular o comercial. Variables como **el aumento en la necesidad de liquidez, y la demanda de préstamos rápidos online** están suponiendo un revulsivo extra para la expansión de las plataformas que operan en esta vertical del ecosistema Fintech.

Valor total de los préstamos emitidos a través de plataformas IA:



Fuente: Juniper Research

El desenlace que tengan estas propuestas normativas determinará hasta qué punto los grandes bancos podrán integrar o no estas herramientas y hasta qué punto tendrán que competir con las plataformas online. Los espacios legales para la experimentación, serán una de las vías posibles para desarrollar innovaciones en este espacio.

NeuroDecision, por ejemplo, es uno de los primeros proyectos aprobados en el SandBox Fintech español y se trata de una startup centrada en la gestión de riesgos y que ofrece una metodología de valoración de crédito basada en Inteligencia Artificial Explicable (XAI), la cual persigue que los criterios utilizados por los algoritmos sean transparentes, fieles a la realidad y perfectamente comprensibles por parte del consumidor. Este sistema permite aumentar el número de consumidores aplicables para solicitudes de crédito a la vez que encaja mejor con los requisitos regulatorios.

Por otro lado, los avances en blockchain pueden jugar también un papel crucial a la hora de desarrollar nuevos sistemas capaces de aumentar los niveles de protección de la información en las valoraciones de crédito. Uno de estos avances son las Pruebas de Conocimiento Cero o ZKP (Zero Knowledge Proof). Los ZKP son **protocolos criptográficos que permiten a una persona demostrar una información determinada** sin tener que revelar dicha información. Por ejemplo, permiten demostrar que se tiene un determinado nivel de solvencia económica sin tener que dar acceso a su historial financiero y crediticio, así como a otros datos de sesgo personal.

El ZKP está muy relacionado, además, con el concepto de Identidad Digital Autosoberana (SSI) que engloba todas aquellas fórmulas de control de los datos digitales destinadas a preservar la propiedad de la información por parte del usuario. Su finalidad es poder **certificar o acreditar hechos determinados sin necesidad de tener que exponer datos** exclusivos sobre la identidad personal. Por lo tanto, los bancos del futuro explorarán estas opciones para poder automatizar las concesiones de crédito sin incurrir en prácticas al margen de la regulación vigente.



PRÉSTAMOS PERSONALIZADOS:

La tendencia hacia la personalización también se dejará sentir en el área del crédito. Así, los productos cada vez estarán más customizados en función de las características y necesidades de cada individuo. Nuevamente, los algoritmos de inteligencia artificial **estarán a disposición de los bancos para individualizar las ofertas de crédito**, así como los precios y tasas aplicables, etc.

De igual forma, también surgirán productos específicos para determinados segmentos o grupos poblacionales. Por ejemplo, en línea con la tendencia hacia la silverización de la economía, pueden popularizarse vehículos como las hipotecas inversas, un tipo de producto que permite a los mayores de 65 años recibir ciertos importes (bien de golpe en la firma del contrato o en mensualidades) para dedicarlos a cubrir diferentes necesidades futuras como pueden ser los cuidados asistenciales, la cancelación de deudas, etc.

La particularidad de este tipo de crédito es que **permite al titular liberarse de las amortizaciones mensuales** y son los herederos los que heredan también dicha deuda, sin perder la propiedad. Estos productos están pensados, por tanto, para que la deuda siempre sea inferior al valor del inmueble y así, una vez llegado el momento, los herederos puedan disfrutar de la diferencia si deciden vender la vivienda o encuentran formas de cancelar la deuda.

SERVICIOS B2B:

Otros productos serán desarrollados específicamente para los segmentos B2B como, por ejemplo, las pymes y autónomos. Los servicios de financiación a empresas y autónomos ya son bastante comunes entre los neobancos y han despertado un gran interés entre la actividad inversora.

La gran banca también se sumará a esta tendencia para competir no solo con los neobancos sino también con las plataformas de financiación alternativa (equity crowdfunding, crowdlending, etc.) que ya operan con éxito en este terreno.

De igual forma, **desarrollarán nuevas herramientas digitales** para apoyar a las empresas en la gestión de sus finanzas, pero también en todo tipo de áreas de la actividad empresarial. Desde la automatización de operaciones a la planificación financiera pasando por la gestión de procesos KYC y AML, el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos, etc. En este aspecto, los bancos irán derivando cada vez más hacia un papel de entidades de servicios integrales para empresas.



Inversión

INVERSIÓN CRIPTO:

Como ya hemos comentado anteriormente, la industria del cripto está en auge y el número de inversores que empiezan a trabajar con esta nueva tipología de activos creció mucho en 2021, espoleando la adopción de nuevos modelos de inversión.

Un ejemplo es el staking, una modalidad de inversión en cripto que, básicamente, permite obtener ganancias ahorrando criptomonedas de un determinado proyecto. El staking sirve a las cirptomonedas para que su red crezca, y funcione correctamente, mientras que los inversores pueden obtener rendimientos estables. Por otro lado, al tratarse de un sistema de inversión óptimo para un "hedge fund" o una organización cripto con gran volumen de fondos, puede resultar una opción interesante para las grandes entidades financieras a la hora de abordar el terreno de la inversión cripto. Además, es una modalidad que aborda la rentabilidad de activos cripto desde una perspectiva menos descentralizada, por lo que puede representar una alternativa a las DeFi.

Dentro de este mismo espectro de la inversión cripto, los bancos pueden encontrar oportunidades de negocio **ligadas al terreno de la seguridad cibernética**, así como la protección y la custodia de activos digitales.

INVERSIÓN AUTOMATIZADA:

Las herramientas de inversión automatizada, basadas en IA (robo-advisors, wealthtech, etc.) ya son bien conocidas en la industria. Sin embargo, siguen siendo prestaciones muy limitadas sobre todo a los segmentos de grandes capitales y clientes de banca privada. Por el contrario, la adopción todavía no ha llegado a un nivel de masas y se trata de herramientas desconocidas entre los usuarios de perfil medio. En los años venideros, la industria bancaria **continuará actuando para democratizar más lo servicios de inversión** e incluir en sus propuestas nuevas modalidades de inversión alternativa, como el factoring o el confirming, que todavía son utilizadas mayoritariamente por consumidores especializados y con ciertos conocimientos en materia financiera y de inversión.

El crecimiento del factoring se está viendo impulsado, entre otras variables, por el auge del eCommerce registrado a nivel internacional desde el año 2020. Un ejemplo de ello es una startup de llamada Storfund que ofrece a los comercios electrónicos minoristas un sistema de factoring para recibir los pagos de forma inmediata, en sus ventas online. La gran relevancia de Storfund recae en el hecho de que es el único proveedor de factoring de Amazon a nivel global y, actualmente, procesa los pagos de comercios minoristas en 17 de los 20 marketplaces del gigante del comercio electrónico.

Por lo tanto, la presión ejercida por las Fintech y las Big Tech hará que los bancos también tengan que posicionarse en el futuro para rentabilizar esta nueva vía de ingresos.

CRYPTO-AS-A-SERVICE:

Están proliferando una gran cantidad de herramientas Fintech enfocadas a ayudar a los consumidores a acceder a los mercados cripto. Estas herramientas son conocidas como plataformas Crypto-as-a-Service (CaaS).

El CaaS proporciona acceso instantáneo a los mercados de criptodivisas, dando a los usuarios la flexibilidad de incorporar las opciones de inversión cripto a su plataforma existente o de utilizarlo como base para nuevas aplicaciones.

Actualmente, se pueden encontrar casos de éxito en algunas Fintech que están introduciendo este tipo de plataformas para ayudar a los usuarios a acceder al mercado de manera fácil y segura. Por ello, será interesante para las entidades financieras, especialmente los bancos tradicionales, adoptar el CaaS ya que les ayudaría a mejorar su posicionamiento en el mercado y a diferenciarse de la competencia.

Además, dado que una gran cantidad de consumidores no disponen de los conocimientos básicos para entender el mercado de las criptomonedas, la introducción de estas plataformas les **permitirá acceder al mismo de manera segura y sencilla.** A su vez, las entidades estarán ayudando a sus clientes a mejorar sus conocimientos al respecto y aumentarán así los niveles de confianza.

METAVERSO:

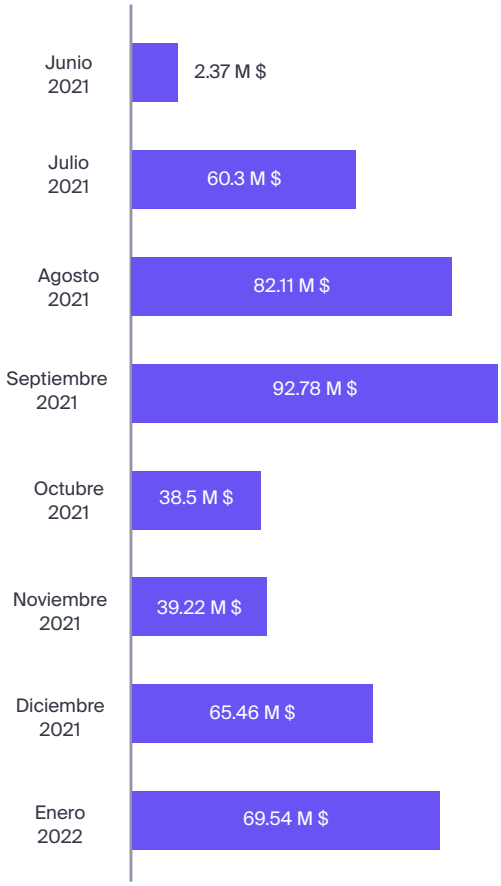


La llegada del Metaverso supone un enorme revulsivo para la adopción de nuevos formatos de inversión cripto. Esta tendencia se representa especialmente en forma de NFT, cuyas ventas experimentaron un crecimiento fulgurante en la segunda mitad de 2021, el cual está siendo sostenido en lo que llevamos de 2022. Los avatares y los NFT son utilizados a menudo como una forma de inversión, buscando la revalorización futura de estos ejemplares únicos en el mundo virtual.

Dentro de este espectro, muchos usuarios utilizan los juegos online para obtener ingresos a través del intercambio de las criptomonedas internas que se emplean en dichas simulaciones virtuales. Un ejemplo es la plataforma Decentraland, que funciona como un metaverso de realidad virtual 3D donde los usuarios pueden obtener la propiedad y comercializar todo tipo de objetos e incluso terrenos virtuales.

En el futuro esta tendencia puede alcanzar un nivel de adopción mainstream y los **bancos tendrán que posicionarse para ofrecer su propuesta de valor ante esta disrupción**. Algunas grandes compañías financieras, como Visa, ya han empezado a apostar por estrategias NFT y, sin duda, en los próximos tiempos veremos a más grandes entidades sumarse a la corriente para tratar de convertirse en pioneros de una tendencia que está a punto de despegar y que podría suponer un antes y un después para industrias muy importantes como la del arte y el entretenimiento o el comercio minorista, con el consecuente engagement que esto puede generar en su relación con los clientes.

Evolución del mercado de los NFT a nivel global:



Fuente: NonFungible y Finder.com

No financieros

Uno de los grandes desafíos de la banca en la actualidad es la necesidad de aprender a crear productos fuera de su contexto habitual, teniendo que empezar a plantearse ampliar su oferta dentro de espacios no financieros.

Si algo ha cambiado la llegada de la nueva economía digital es la necesidad para las empresas de pensar constantemente en resolver necesidades vitales de los consumidores.

Así, para los bancos, desarrollar productos y servicios de valor ha empezado a ir mucho más allá de la simple creación de nuevos productos de crédito u ahorro.

Los bancos del futuro pensarán en **ofrecer productos y servicios en todo tipo de actividades donde tenga presencia el consumidor:** viajar, trabajar, estudiar, comprar online, etc. Y eso no significará que su papel tenga ser siempre meramente financiero sino que pueden establecer nuevos roles, entre otras cosas gracias a su capacidad para manejar y analizar datos de consumo.

La oferta de productos no financieros será un factor decisivo para los bancos que tengan éxito en los próximos años y les permitirá diferenciarse enormemente de la competencia.

Algunos ámbitos donde los bancos podrán expandir y diversificar su oferta son:

- **Los espacios virtuales:** adaptándose a nuevos formatos de consumo que llegarán con el Metaverso y que todavía son desconocidos.

- **Las Edtech:** como facilitadores de formación en entornos digitales, mejorando la experiencia de usuario en el aprendizaje no solo en el ámbito de la inclusión financiera. **Blockchain:** ejerciendo un rol de vigilancia, seguridad y custodia de los activos criptográficos. Facilitando el comercio internacional o como intermediarios para garantizar la autenticidad de documentos o identidades digitales, etc.

- **Análisis de datos y micro-estudios de mercado:** como proveedores de insights accionables sobre datos de consumo y comportamientos del consumidor para todo tipo de industrias y sectores, incluso en los segmentos de pymes y microempresas.

- **Asesoramiento a empresas:** más allá de los aspectos financieros, los bancos pueden empezar a ofrecer servicios B2B en los ámbitos del asesoramiento legal, el cumplimiento normativo, la adaptación tecnológica, etc.

04



Back Office: organización interna

Nuevo mindset tecnológico

A nivel organizativo, la ingente digitalización y automatización que se vivirá en la industria durante los próximos años va a provocar la necesidad de abordar grandes procesos de gestión del cambio que estarán marcados por una máxima u objetivo final: la adopción del nuevo mindset tecnológico, es decir, una nueva cultura corporativa que impregne a toda la organización desde las capas directivas a las capas más ejecutivas y que será imprescindible para sobrevivir en los nuevos ecosistemas de negocio digitales, más cambiantes, ágiles y virtualizados. La nueva normalidad de la industria incluirá un modelo de organización bancaria en el que todos los procesos estén digitalizados y funcionen en la nube. Procesos que estarán disponibles 24/7 y serán asistidos por la IA. Todos los miembros de las organizaciones bancarias del futuro habrán aceptado estas máximas y las habrán integrado dentro de toda su operativa, y esta será la clave principal que permitirá a los bancos del futuro organizarse y funcionar de una manera más parecida a como ya lo están haciendo hoy en día las Big Tech. Resiliencia, agilidad, capacidad de adaptación y respuesta frente al cambio son algunas de las características que definirán a los bancos líderes del futuro.

Por otro lado, el hecho de que la competencia cada vez juegue más en el terreno de la atención y la experiencia de cliente hará que se adopten nuevos modelos de la llamada cultura de obsesión por el cliente.

Estos gigantescos cambios de cultura corporativa, que ya se vienen gestando durante varias décadas atrás, se acelerarán mucho más en los próximos años y deberán ser abordados desde tres perspectivas principales: **regulación, gestión de los datos y recursos humanos:**



Regulación y cumplimiento normativo

Las autoridades reguladoras internacionales cada vez van a tener más dificultades para encontrar un balance entre fomento de la innovación competitiva y supervisión del posible impacto disruptivo de esta. Los ejemplos más claros los hemos visto con la introducción de normas como las PSD2, que ha forzado a abrir a terceros el papel de intermediarios que los bancos tenían reservados tradicionalmente. Debido a normativas como esta, los bancos se ven obligados a adaptarse o morir y lo mismo sucederá con cualquier otra norma diseñada para impulsar la innovación procedente de las Fintech.

Esta es una de las causas que harán que los bancos del futuro tengan que organizarse de forma completamente diferente, **eliminando muchos de los silos organizativos obsoletos** en base a los cuales todavía siguen funcionando.

El impacto de la regulación se dejará sentir también como freno al despegue descontrolado de ciertas tecnologías y tendencias: como puede ser la inteligencia artificial o la realidad virtual o el BNPL. Los bancos tendrán que estar preparados para afrontar estos nuevos marcos normativos respetando en todo momento los intereses del consumidor. Esto puede verse como un arma de doble filo, por un lado, puede suponer un esfuerzoadaptativo grande o un freno para la innovación, pero por otro puede impulsar el papel de los bancos tradicionales como garantes de confianza para el consumidor.

Otra área fundamental que se verá impactada por la regulación, y que requerirá nuevamente de esfuerzos **en la integración de una nueva cultura corporativa es la responsabilidad social.** Los bancos del futuro estarán obligados a alinearse con el nuevo paradigma de iniciativas públicas orientadas a la sostenibilidad, el fomento de los criterios empresariales ESG y la recuperación de áreas rurales y despobladas.

Los bancos que logren adaptarse de forma temprana al cumplimiento de estas nuevas normativas, que van a afectar seriamente al sector, estarán mucho más preparadas para afrontar los cambios en las dinámicas del mercado y aportar más valor a sus clientes.



Gestión de los datos

Todos los miembros de las organizaciones bancarias del futuro tendrán claro que trabajan en empresas tecnológicas, enfocadas al cliente y basadas en datos. Desde los profesionales del área de marketing, a los de gestión de riesgos, pasando por el desarrollo de producto, trabajarán de forma mucho más colaborativa, haciendo desaparecer las tradicionales barreras departamentales que hasta hace poco han estado funcionando en las grandes entidades financieras. Por lo tanto, en el futuro, **los datos estarán mucho más interconectados entre sí,** y serán manejados de forma simultánea por las distintas áreas organizativas del banco, en muchas ocasiones con una finalidad común.

Por ejemplo, un profesional de marketing deberá trabajar en paralelo con los responsables tecnológicos de IA, para que los algoritmos sean capaces de extraer los datos más adecuados para cada caso de uso pero, a su vez, deberá también estar en contacto directo y constante con los profesionales de riesgos y de cumplimiento regulatorio para garantizar que se están respetando los requisitos legales en el tratamiento de datos y que los algoritmos cumplen con las políticas adecuadas de prevención de riesgos.

Los bancos que **logren flexibilizar más sus flujos de información internos**, y que sean capaces de aplicar con mayor eficiencia una combinación de trabajo humano-máquina, sin duda se convertirán en líderes de la industria en el futuro.



Riesgos

La gestión de riesgos del futuro va a estar fuertemente marcada por los avances en inteligencia artificial. Los bancos ya están empezando a comprobar los resultados de sus primeras inversiones en innovación dentro de este ámbito y la detección del fraude se está confirmando como el principal caso de uso.

El fraude a través de transacciones de banca online viene registrando crecimientos exponenciales desde 2021, con las incidencias de phishing a la cabeza, y esta tendencia continuará conforme siga creciendo la digitalización y automatización de las entidades. Por lo tanto, la banca del futuro se verá obligada a dirigir g**ran cantidad de recursos al campo de la inteligencia artificial** para la prevención y detección de delitos cibernéticos.

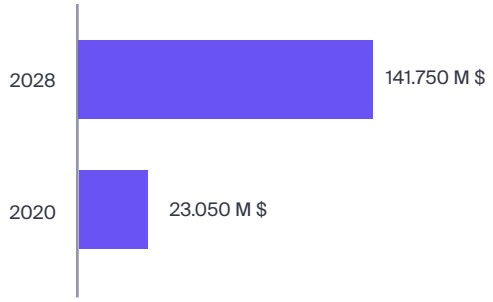
Sin embargo, esta problemática trae consigo también una oportunidad para los grandes bancos que es la de preservar la posición de confianza y seguridad con la que cuentan actualmente de cara al consumidor. Para ello, se servirán de herramientas como los botones del pánico y los servicios de atención urgente 24/7 a los que los clientes podrán recurrir cuando tengan indicios de haber sido víctimas de un ataque cibernético. Esta es una prestación que, por ejemplo, ya está siendo adoptada por algunos grandes bancos en Reino Unido y que puede llegar a popularizarse mucho en los próximos años.

Otro **espacio para la innovación en gestión de riesgos es la prevención de impagos**, un caso de uso que ya se está aplicando con éxito tanto en el sector financiero como en sector externos.

Un ejemplo es el caso de éxito de la empresa de reparto de comida a domicilio Glovo, la cual ha instaurado recientemente un nuevo sistema de machine-learning capaz de reducir notablemente el número de impagos, fraudes y pedidos fallidos en su plataforma. Para poner en marcha este sistema, la compañía ha establecido un equipo dedicado específicamente al desarrollo, monitorización y mantenimiento del algoritmo en el que se basa su scoring de riesgo automático. Glovo también trabaja con proveedores externos, como es el caso de la empresa Ravelin, la cual ofrece un paquete de soluciones de gestión de riesgos, basadas en machine-learning, para transacciones y pagos online.

Feedzai es otro ejemplo de una Fintech que proporciona una solución de este tipo y ya se está posicionándose para ser la mayor red global de inteligencia financiera. Esta startup ofrece una plataforma diseñada para calcular un scoring de riesgo de fraude en tan solo tres milisegundos.

Mercado global de soluciones de detección y prevención del fraude:



Fuente: Fortune Business Insights

En el futuro, los bancos podrían aprovechar su experiencia en la gestión de riesgos no solo a nivel interno sino también para ofrecer este tipo de prestaciones a otras empresas, bajo modelos de negocio B2B.

Otro gran campo que será impactado por la expansión de la inteligencia artificial es de la **valoración de perfiles de riesgo de crédito**. Un espacio de innovación que, como ya hemos comentado previamente, dependerá ampliamente de los marcos regulatorios que se establezcan en los próximos años para el tratamiento de los datos libre de sesgos.

RRHH y gestión del talento

Por último, el tercer gran pilar para incorporar un nuevo mindset tecnológico dentro una organización bancaria será la gestión del talento y las prácticas de recursos humanos.

Los bancos irán necesitando incorporar a sus plantillas cada vez más personal especializado en áreas científicas, tecnológicas, matemáticas y de ingeniería. Son las ramas conocidas como STEM (por sus siglas en inglés Science, Technology, Engineering y Mathematics).

Por lo tanto, cada vez se requerirán más perfiles técnicos, independientemente de su especialización en finanzas, y los equipos estarán conformados por personas con formación y bagaje en áreas que tradicionalmente han sido consideradas ajenas al sector, como la tecnología, las humanidades o incluso perfiles más creativos o artísticos.

Estos nuevos perfiles reclutados por los bancos del futuro se encargarán de adoptar nuevos puestos de trabajo y roles surgidos a raíz de la digitalización como pueden ser el de embajador de marca, científico de datos o entrenador de algoritmos, así como otras muchas nuevas categorías que irán surgiendo en paralelo a la llegada de la realidad virtual, el metaverso, la automatización de procesos, etc.

Las entidades financieras líderes en los próximos años serán las que **consigan atraer una nueva fuerza de trabajo** con estas características y, para ello, tendrán que volverse más atractivas para estos perfiles tecnológicos y creativos, abandonando ciertos hábitos y paradigmas aprendidos en el pasado.

La motivación del empleado será un factor determinante para atraer este nuevo talento y los bancos tendrán que adoptar un nuevo enfoque de recursos humanos diseñado para fortalecer la imagen de marca que la entidad tiene en primer lugar entre sus propios empleados.

En relación con esta idea, cada vez cobrarán más popularidad **conceptos como el de endomarketing, o “marketing interno”**. Una modalidad que enfoca las acciones de marketing primero hacia dentro de la organización (es decir, hacia el empleado), en lugar de hacia fuera (el cliente) con el objetivo de conseguir convertir a los propios empleados en “fans” de la marca.

Por otro lado, para conseguir estos niveles superiores de motivación, los planes de reclutamiento deberán estar enfocados a atraer desde el principio personas que coincidan con los nuevos valores organizativos de las entidades y con los propósitos y fines últimos del negocio. Además, las soft skills como la resiliencia, el pensamiento crítico, la flexibilidad, la capacidad de adaptación al cambio o la mentalidad de crecimiento serán capacidades cada vez más valoradas por los equipos de RRHH de los bancos e invertirán recursos para la formación destinada a ayudar a sus miembros a alcanzarlas.

En este aspecto, las Edtech y las nuevas herramientas de formación virtual jugarán un papel importante. Así, **en el futuro los bancos contarán con departamentos de formación con herramientas de aprendizaje basadas en realidad virtual** diseñadas para mejorar sus programas de capacitación y aumentar las habilidades de sus empleados en diferentes situaciones. Por ejemplo, se pondrán en marcha entornos simulados y gamificados en los que los nuevos miembros de la organización puedan experimentar en situaciones específicas de trato con el cliente para aprender a cómo manejarlas antes de tener que afrontarlas en una interacción con un cliente real. Estas técnicas se conocen como aprendizaje inmersivo y ya están siendo experimentadas por algunas grandes entidades financieras, como es el caso de Bank of America, para ayudar a unos 50.000 empleados a practicar con ciertas tareas en entornos simulados.

Por otro lado, conforme la fuerza de trabajo de los bancos adopte nuevas modalidades de trabajo híbrido y en remoto, la realidad aumentada ayudará a conectar mejor a los miembros de la organización que se encuentren a distancia, ayudando a agilizar y a hacer mucho más eficiente la operativa. Debido a la necesidad de reducir costes y agilizar los procesos de trabajo, la infraestructura organizativa de los bancos del futuro estará mucho más deslocalizada y las grandes sedes y centros de trabajo físicos se irán sustituyendo progresivamente por nuevas operativas de trabajo más digitalizadas y virtuales.



05



Nuestras conclusiones



1. Nuevos bancos "Big Tech" basados en Inteligencia Artificial.

En conclusión, tras todo lo expuesto podemos afirmar que, en el futuro, los bancos se transformarán en un nuevo tipo de compañías inteligentes basadas en datos.

Este nuevo modelo de entidades financieras funcionará como lo hacen ya las grandes compañías tecnológicas y todo su foco estratégico estará centrado en ofrecer una atención al cliente hiperpersonalizada.

Así, su core de negocio estará conformado principalmente por una oferta de productos y servicios mucho más contextualizada e individualizada en base a algoritmos de IA y sistemas de analítica de datos.

2. Servicios bancarios más abiertos e integrados en todo tipo de actividades dentro y fuera de la industria financiera.

Por otro lado, los bancos irán asumiendo cada vez nuevos y diferentes roles dentro de la cadena de valor de otro tipo de negocios y sectores externos a la industria financiera.

Además, irán diversificando sus vías de negocio centrándose en nuevos servicios de valor en el ámbito B2B como, por ejemplo, el acompañamiento a pymes y emprendedores en aspectos como el cumplimiento regulatorio o la gestión de pagos, cobros, etc.

3. Nueva estructura organizativa con grandes bloques tecnológicos interconectados de forma flexible con el resto de las áreas de trabajo.

Para llevar a cabo todo este cambio, los bancos del futuro tendrán que adaptar su estructura organizativa y una de las grandes transformaciones tendrá que ver con la creación de una serie de grandes áreas o bloques tecnológicos que se encargarán de romper los tradicionales silos interdepartamentales para generar nuevos flujos de trabajo interconectados entre todas las áreas y subáreas de trabajo dentro de la organización.

Así, las áreas de analítica de datos, inteligencia artificial, innovación, IT y Cloud, Realidad Aumentada y Ciberseguridad funcionarán como departamentos independientes y multifuncionales que darán servicio internamente pero también estarán interconectados entre sí y con los socios externos y otros stakeholders intervinientes en los nuevos modelos de banca abierta.

4. Nueva banca virtual y descentralizada.

La llegada de importantes avances en el terreno de la realidad virtual y aumentada provocará también cambios sustanciales en la forma en que se producen las interacciones entre banca y consumidor, trasladándose cada vez más desde los modelos presenciales a los modelos híbridos y en remoto. En paralelo, la disrupción provocada por las DeFi y el auge del cripto harán que los activos financieros cada vez estén más virtualizados (en forma de monedas digitales, NFT, avatares virtuales, etc.).

5. Nueva cultura de cliente basada en pilares como la sostenibilidad, la obsesión por el cliente, la flexibilidad y la adaptación al cambio.

Los bancos del futuro serán, además, entidades sostenibles y más concienciadas socialmente con aspectos como el cuidado del medio ambiente, el servicio a sectores de población desfavorecidos o la inclusión financiera. Por otro lado, funcionarán como compañías de atención al cliente que ofrecen servicios financieros y no viceversa, es decir, como lo hacen en la actualidad a modo de compañías de servicios financieros que ofrecen atención al cliente.

Por último, se convertirán en corporaciones con una cultura organizativa ágil, formada por perfiles tecnológicos y capacitados con las habilidades blandas necesarias para la resiliencia, la adaptación al cambio y el trabajo en entornos híbridos y en remoto.





Softtek®