



**New
banking:**
Ahora o nunca

Índice

01 04 – 05

New Banking:
Ahora o nunca

02 07 – 15

Externalización

03 17 – 27

Alianzas, fusiones
y adquisiciones

04 29 – 40

Digitalización

Editorial



Rafael Moreno Prieto

*Director de Consultoría
Estratégica de Vector ITC*



En octubre de 1991, una enorme y profunda borrasca saltó desde los Estados Unidos al océano atlántico, juntándose a un potente camino de aire frío proveniente de Canadá y chocando con los restos del huracán Grace. Como resultado, se formó un ente meteorológico que culminó en un auténtico ciclón tropical de dimensiones y potencia increíbles con vientos sostenidos de 120 a 160 kilómetros por hora, lluvias torrenciales y olas jamás observadas que provocaron miles de viviendas destruidas, playas que desaparecieron, muelles destruidos y cierre de aeropuertos.

Se le llamó la tormenta perfecta, y desde entonces utilizamos ese término para denominar un cúmulo de circunstancias que se van concentrando hasta provocar un hecho extraordinario que conlleva efectos disruptivos, **¿Se encuentra la banca y el sector financiero en su tormenta perfecta?**

Desde la crisis financiera y durante la última década se han juntado variables que han llevado al sector a un momento que quizá podemos denominarlo así: un entorno de bajos tipos de interés, incluso negativos, que dejan poco espacio a lograr los márgenes de antaño. Unas exigencias regulatorias imparables que parecen nunca acabar. Un proceso de concentración continua de la banca tradicional en búsqueda de escala y rentabilidad que no acaba de finalizar. Un nuevo mapa hipercompetitivo que se ha conformado con innumerables nuevos players que van, desde pequeñas empresas fintech a big tech y desde neobancos a grandes plataformas. Una tecnología que ha conformado nuevas experiencias del cliente, lo que ha llevado a cambiar radicalmente sus exigencias en cuanto a precio, canal, confianza y servicio. Y para

colmo, la crisis del covid-19 que va a provocar miles de millones de pérdidas de créditos y un fuerte impacto negativo en los ingresos para la banca europea.

La tormenta perfecta.

Ante ello, parece que ha llegado un “ahora o nunca” para entrar en transformaciones realmente efectivas que permitan a una entidad financiera llegar al futuro y salir de la tormenta bien preparado para competir, no solo durante los próximos años, sino durante las próximas décadas.

Externalizar actividades, adquirir o fusionarse con otras entidades y digitalizar las formas de hacer las cosas son vías de transformación conocidas y son utilizadas en mayor o menor medida por casi todos los players del sector, entre otras. Ahora, en esta situación de tormenta perfecta, quizá sea necesario pasar de una visión táctica de la transformación del negocio bancario a una visión estratégica, donde no solo miremos por el microscopio, sino también echemos manos de los prismáticos. Observando sin duda los costes, pero apreciando cómo cada transformación puede generar mejoras de la posición competitiva, adquisición de nuevas capacidades y competencias, obtención de innovación y conocimiento, entrada a nuevos segmentos de mercado o creación de valor para el cliente.

Y es que la visión debe contemplar una transformación positiva y real del negocio bancario, buscando que mejoren sus resultados en la relación con los clientes, innovación, impacto en la sociedad u otras áreas críticas del negocio, partiendo eso sí, de la base de que, además, seremos capaces de reducir costes.

Sin duda, es hoy, ahora, **el momento para profundizar en transformaciones que nos lleven a cambiar como los productos y los servicios financieros son diseñados, producidos y vendidos, así como la forma en que la relación con los clientes es generada, creada y sostenida en el tiempo.**

Y para lograrlo, un enfoque estratégico es clave, ya que nos lleva a pensar de forma holística en términos de negocio, de tecnología y de cultura, lo que conllevará maximizar las opciones de éxito y minimizar los riesgos asociados a cualquier proceso de transformación, evitando las frustraciones cuando vemos que lo que queríamos lograr se aleja de lo que realmente estamos logrando.

Y es que, el poder de **una transformación ganadora en el sector financiero viene de alinear estratégicamente ese triple eje, comenzando con el para qué (negocio), siguiendo con el cómo (tecnología) y finalizando con el quién (adopción por parte de la organización, la cultura y los stakeholders, desde clientes o proveedores a empleados, de las nuevas formas de hacer las cosas).**

En este paper entramos en detalle a explicando cada aspecto de este enfoque y definiendo cómo hacerlo.



01. New Banking: ahora o nunca

En una industria en la que los márgenes no dejan de estrecharse, donde los tipos de interés son negativos golpeando el negocio tradicional bancario y donde la mayoría de las entidades financieras no son capaces de generar la rentabilidad suficiente con su negocio para cubrir el coste de capital, **¿Hasta qué punto las entidades financieras han llevado a cabo todas aquellas mejoras necesarias que les permitan sobrevivir y, además, poder competir con las fintech, los neobancos y los gigantes digitales que han entrado y seguirán entrando en la industria?**

Un informe de Oliver Wyman apunta que los bancos europeos se enfrentan a pérdidas de créditos por valor de 800.000 millones de euros y a un impacto de 30.000 millones de euros en sus ingresos en los próximos tres años como consecuencia de la crisis del coronavirus.

Es decir, no solo el sector tenía que afrontar una transformación radical debido a sus problemas estructurales, sino que la situación de pandemia actual eleva a la enésima potencia sus necesidades de transformación.

Podemos decir que a lo importante se ha unido lo urgente y que ya no hay tiempo para seguir posponiendo transformaciones radicales, no solo movimientos parciales o cambios puntuales.

Ante este entorno, parece por lo tanto que ha llegado un “ahora o nunca” para entrar en transformaciones realmente efectivas que permitan a una entidad financiera llegar al futuro.



Los 3 vectores del New Banking

Existen 3 áreas de transformación claves para generar valor dentro del sector bancario y financiero:



Por un lado, **la externalización de todas aquellas actividades que no suponen un valor diferencial frente a competidores**, como pueden ser cumplimiento normativo, blanqueo de capitales, gestión laboral o formación. Se calcula que más de la mitad de los costes del sector provienen de actividades sin valor añadido. Saber identificar estas en una entidad financiera y acometer un proceso de externalización inteligente y estratégico puede llegar a incrementar los niveles de rentabilidad dramáticamente, como han demostrado otros sectores como el automovilístico o el energético.



Por otro lado, **avanzar en la fórmula de las alianzas, fusiones y adquisiciones**, especialmente en el caso de aquellas entidades más expuestas a nuevos competidores y con los niveles más bajos de rentabilidad o escala, considerando que aquellas entidades que no llegan al 10% en cuota de mercado en un país tienen peor rentabilidad y las que no innovan en su modelo de negocio tienen peor futuro.



Y en tercer lugar, **profundizar en la digitalización del negocio**. Si bien el discurso de todas las entidades financieras es que están acometiendo procesos de envergadura en este ámbito, la realidad es que están obligadas a hacerlo con mayor intensidad con el objetivo de interactuar cada vez más con los clientes a través de canales digitales, garantizar que brinden experiencias de alta calidad y mantenerse al día con la innovación, lo que conllevará importantes inversiones y planes de transformación que se extenderán durante varios años. Hacerlo de forma estratégica, de forma que esas inversiones creen valor, es todo un reto en el que no todos tendrán éxito.

A continuación profundizaremos en esta cada una de estas transformaciones, analizando sus particularidades e identificando cómo acometer cada una de ellas.



02. Externalización

EL SENTIDO DE LA EXTERNALIZACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO

El nuevo mapa hipercompetitivo financiero que se ha conformado en los últimos años y que seguirá desarrollándose en los siguientes (con innumerables nuevos *players* desde pequeñas empresas *fintech* a neobancos o grandes plataformas), así como las exigencias regulatorias imparable y el entorno de bajos tipos de interés que dejan poco espacio a lograr los márgenes de antaño, han empujado a los bancos y entidades financieras a **externalizar todas aquellas actividades que les permitan estar en mejor posición para sobrevivir en este entorno.**

La externalización no es algo nuevo en el sector financiero y los bancos han estado siempre a la vanguardia desde que la externalización y la deslocalización empezaron a convertirse en la norma dentro del sector de los servicios.



Sin embargo, es cierto que durante los últimos años, debido a las causas que hemos comentado, la tendencia ha tomado impulso ampliando el *scope* de los motivos que llevan a externalizar.

Hasta hace poco, los procesos de TI, digitalización documental y la gestión de las relaciones con los clientes (especialmente en la banca minorista) eran las áreas donde se observaba un mayor nivel de externalización

Ahora, sin haberse dejado a un lado las anteriores, también podemos ver que **cada vez más bancos están empezando a utilizar servicios gestionados para procesos críticos y actividades de apoyo, yendo desde las tareas básicas de procesamiento de cumplimiento (AML o KYC) hasta actividades comerciales básicas de carácter rutinario.**

Diversos estudios indican que **para el año 2025 la externalización de servicios alcanzará su cénit, siendo el sector bancario el que experimente un mayor crecimiento** debido a la imperiosa necesidad de adaptarse al entorno ya expuesto, especialmente por la alta presión sobre sus costes como palanca para incrementar la rentabilidad y por la necesidad de centrarse en la diferenciación basada en innovación (*big data, cloud, etc.*).

Ya no es cuestión de decidir si se externalizan diversas actividades, sino de cómo debe hacerse.

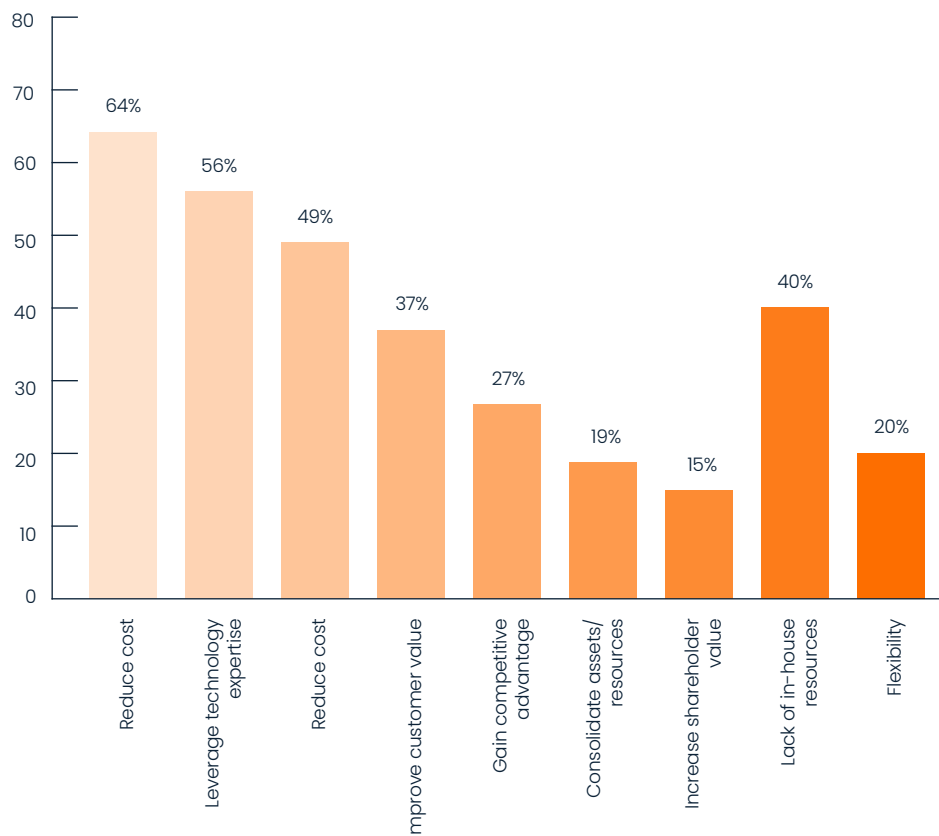
OBJETIVOS PARA EXTERNALIZAR

En el gráfico podemos ver algunos de los objetivos buscados cuando una entidad financiera busca la externalización como solución. Sin duda, **la reducción de costes es el primer driver detrás de una decisión de externalización**, pero ni mucho menos es la única y quizá no deberíamos ver esa reducción de costes como un *driver* por sí mismo, sino como un requerimiento básico en toda decisión de externalización.

Pero **es necesario dotar a la externalización de una visión de crecimiento, no solo de una visión de reducción.**

Por ello, *drivers* como **la innovación, el acceso a tecnología relevante para el negocio bancario y la adquisición de nuevas ventajas competitivas deben ser siempre y en todo caso tenidos en cuenta.**

Y es que la visión de la externalización debe contemplar una transformación positiva y real del negocio bancario, buscando que mejoren sus resultados en finanzas, marketing, relación con clientes, innovación u otras áreas críticas del negocio, partiendo, eso sí, de la base de que además, seremos capaces de reducir costes.



Fuente: Deloitte. Strategic Outsourcing for Success



LA REALIDAD POST-CONTRATACIÓN DE LA EXTERNALIZACIÓN

Desafortunadamente, externalizar no es únicamente contratar un proveedor con experiencia y buena reputación y esperar a que las cosas funcionen.

En un estudio realizado por Deloitte donde se le preguntó a más de 300 responsables e intervinientes en procesos de externalización, las respuestas dan fe de que las cosas no siempre funcionan. De hecho, funcionan realmente bien en la minoría de los casos.



Solo el 34% de los encuestados afirmaron que gracias a la externalización realizada se habían obtenido importantes beneficios de la externalización de cara a la transformación positiva del negocio, es decir, casi el 70% dijeron que no fue así.



A la pregunta de qué harían de otra manera si pudieran empezar el proceso de externalización de nuevo, el 49% dijeron que alinearían de mejor forma los niveles de servicio de la externalización con los objetivos de negocio.

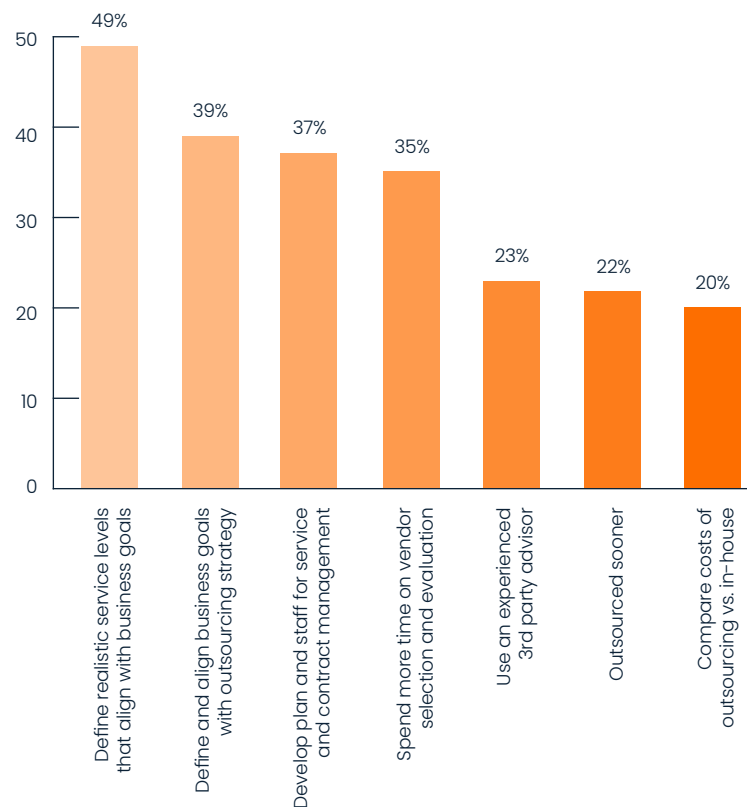


Aquellos que no estaban satisfechos con los resultados mencionaron que los costes fueron más elevados que los inicialmente presupuestados y que la comunicación y la información por parte de los proveedores era pobre, escasa y de mala calidad.

Y es que externalizar puede traer beneficios reales a una entidad financiera, como hemos visto, pero para lograrlo se debe ser consciente de que no será un camino de rosas.

Por ello, debe acometerse con una **visión estratégica por parte de la entidad**, la cual no solo comparta el proveedor sino que incluso, sea empujada por este, logrando así que en aquellos casos en los cuales la entidad no esté perfectamente preparada para llevar a cabo un proceso de externalización por falta de recursos, experiencia o tiempo, **el proveedor se convierta en un aliado estratégico que ponga sobre la mesa aspectos de adherencia al negocio y no únicamente sea un ejecutor de ciertas actividades externas.**

What companies would do differently if they had to re-do their outsourcing initiative



Fuente: Deloitte. Strategic Outsourcing for Success

LOS RIESGOS DE EXTERNALIZAR MÁS ALLÁ DEL REGULADOR

En la línea de que no es fácil que la externalización efectivamente genere todos aquellos efectos positivos de transformación deseados, lo primero y fundamental es conocer y reconocer las amenazas y riesgos que conlleva.

Podemos hablar de 5 categorías de riesgos de la externalización para una entidad financiera:



Business Risk: la ausencia de un *roadmap* claramente definido y un modelo de monitorización conjunto y continuo que permita conocer como van lográndose las metas definidas puede provocar, y ocurre a menudo, que los objetivos esperados de cara a la cuenta de resultados no sean alcanzados en tiempo y forma, llevando a incrementos en la inversión inicial y provocando frustración organizacional y conflictos entre diversas áreas de la entidad.



Operational Risk: en esa misma línea, hay operaciones bancarias clave que pueden fallar si la externalización no funciona, y eso, en el caso de un banco, puede ser especialmente grave si se produce una pérdida de control sobre la actividad externalizada.



Regulatory & Compliance Risk: externalizar en una entidad financiera exige que los proveedores de servicio sean conscientes de los requerimientos legales que conlleva, desde los productos que son ofrecidos a los clientes, pasando por cómo le son ofrecidos, comunicados y vendidos, ya que, si el proveedor no es consciente de esta máxima, puede generar enormes problemas regulatorios a la entidad.



Reputational Risk: que ciertas actividades de *front office* sean externalizadas, o de *back office*, pero con repercusiones directas en la percepción de valor por parte de clientes y otros stakeholders sean externalizadas conlleva que un error impacte directamente en la reputación y el nombre de la entidad financiera.



Strategic Risk: externalizar conlleva el riesgo fundamental de, a base de buscar eficiencia y disminución de costes estructurales, vaciarnos de información, conocimiento y de aquellas *core competences* en las que se asentaban nuestras ventajas competitivas y nuestra propuesta de valor hacia el mercado, siendo un driver de pérdida de valor para los accionistas a medio y largo plazo.

LA AUTORIDAD BANCARIA EUROPEA SOBRE LA EXTERNALIZACIÓN

Ante el hecho de que la externalización de los servicios por sí misma no solo no reduce los riesgos fundamentales asociados a la actividad, sino que hace que surjan amenazas adicionales como hemos visto, **la Autoridad Bancaria Europea (EBA) ha entrado en juego.**

El objetivo es **evitar que el fallo de un proveedor de servicios críticos pueda impactar en la actividad financiera del mercado único europeo, afectando a todos los stakeholders, desde el cliente al accionista.**

Para ello, la EBA emitió una guía de obligado cumplimiento desde septiembre de 2019 en la que cubre aspectos determinados de la externalización y define unas directrices a seguir. [Clic aquí para acceder a la guía.](#)

Estas directrices “especifican los sistemas de gobierno interno, incluida la adecuada gestión de los riesgos, que las entidades de crédito, las entidades de pago y las entidades de dinero electrónico deben aplicar cuando externalicen

funciones, en particular, en relación con la externalización de las denominadas funciones esenciales o importantes”.

El objetivo es definir un **marco de actuación global que garantice que los riesgos de la externalización están identificados, evaluados y mitigados.**

Entre otras acciones, se exige la realización de un análisis previo de la actividad que identifique su criticidad y los riesgos asociados a la misma.

En función del resultado, unos requerimientos u otros serán de aplicación en la fase de selección, donde se evaluará la capacidad de los proveedores, analizando también sus diversos riesgos.

A esto se le suman diversos aspectos en la fase contractual, la monitorización una vez esté en marcha el contrato y el reporte a las autoridades competentes.



LA ESTRATEGIA: MARCARSE OBJETIVOS Y CUMPLIRLOS



Como hemos visto, la externalización bien enfocada puede generar grandes oportunidades de negocio para las entidades, mientras que una externalización desordenada puede llevar a la entidad a incurrir en los riesgos que ya hemos especificado y poner en peligro el desarrollo de la actividad bancaria.

Por lo tanto, **es necesario que exista una estrategia de externalización alineada con la propia estrategia de negocio de la entidad a corto, medio y largo plazo.**

Dicha estrategia de externalización, bien sea *front*, *back* o de servicios de soporte, debe contemplar una serie de objetivos que conformen el **Outsourcing Scorecard** que lleve al éxito de la externalización, un *Scorecard* que debe ser diseñado y trabajado entre la entidad financiera y el proveedor del servicio y que será la base sobre la que definir los modelos de seguimiento, control y mejora continua.

Estos objetivos de externalización se resumen en 10 y para cada uno de ellos deben establecerse las metas a lograr, las acciones que se llevarán a cabo para lograrlo dentro de la externalización prevista y las prioridades y relaciones existentes entre ellos.

10 objetivos clave para la externalización:



Velocidad

Hacer las cosas rápido.



Consistencia

Hacer las cosas esperadas.



Calidad

Hacer las cosas bien.



Flexibilidad

Hacer las cosas adaptables.



Cultura

Hacer las cosas encajables.



Puntualidad

Hacer las cosas a tiempo.



Costes

Hacer las cosas baratas.



Seguridad

Hacer las cosas sin riesgos.



Rentabilidad

Hacer las cosas rentables.



Valor

Hacer las cosas valiosas.

Fuente: Vector ITC



VECTOR ITC COMO APOYO A LA EXTERNALIZACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO

En Vector ITC ayudamos a las entidades financieras en sus necesidades de externalización, haciendo realidad los objetivos previstos, minimizando los riesgos y creando valor para el conjunto de la organización.

Entramos en el momento en el que la externalización ya ha sido decidida **y cuando es necesario hacerla realidad de la forma más eficiente y eficaz posible.**

Para ello, ofrecemos un amplio espectro de servicios, tanto de *front*, *back* y soporte, donde brindamos a nuestros clientes nuestro expertise en soluciones y herramientas propias del *outsourcing*.

A cada una de esas soluciones de externalización la dotamos de un doble enfoque:



Por un lado, nuestro **enfoque Tech**, centrándonos en las mejores herramientas tecnológicas.



Por otro lado, nuestro **enfoque Soft**, que alinea la externalización con el negocio, haciendo posible que la organización logre los objetivos buscados y asegurando la adopción de las nuevas formas de trabajar.



Este doble enfoque es una forma de externalizar que minimiza los riesgos y maximiza el logro de los objetivos buscados en la decisión de externalizar.





03. Alianzas, fusiones y adquisiciones

Que **las fusiones y adquisiciones aumentan en España no es algo nuevo** y que el sector financiero en España¹ esta concentrándose desde hace ya varios lustros, no se le escapa a nadie. Como vemos en la figura 1, el proceso ha sido imparable desde hace ya más de 15 años.

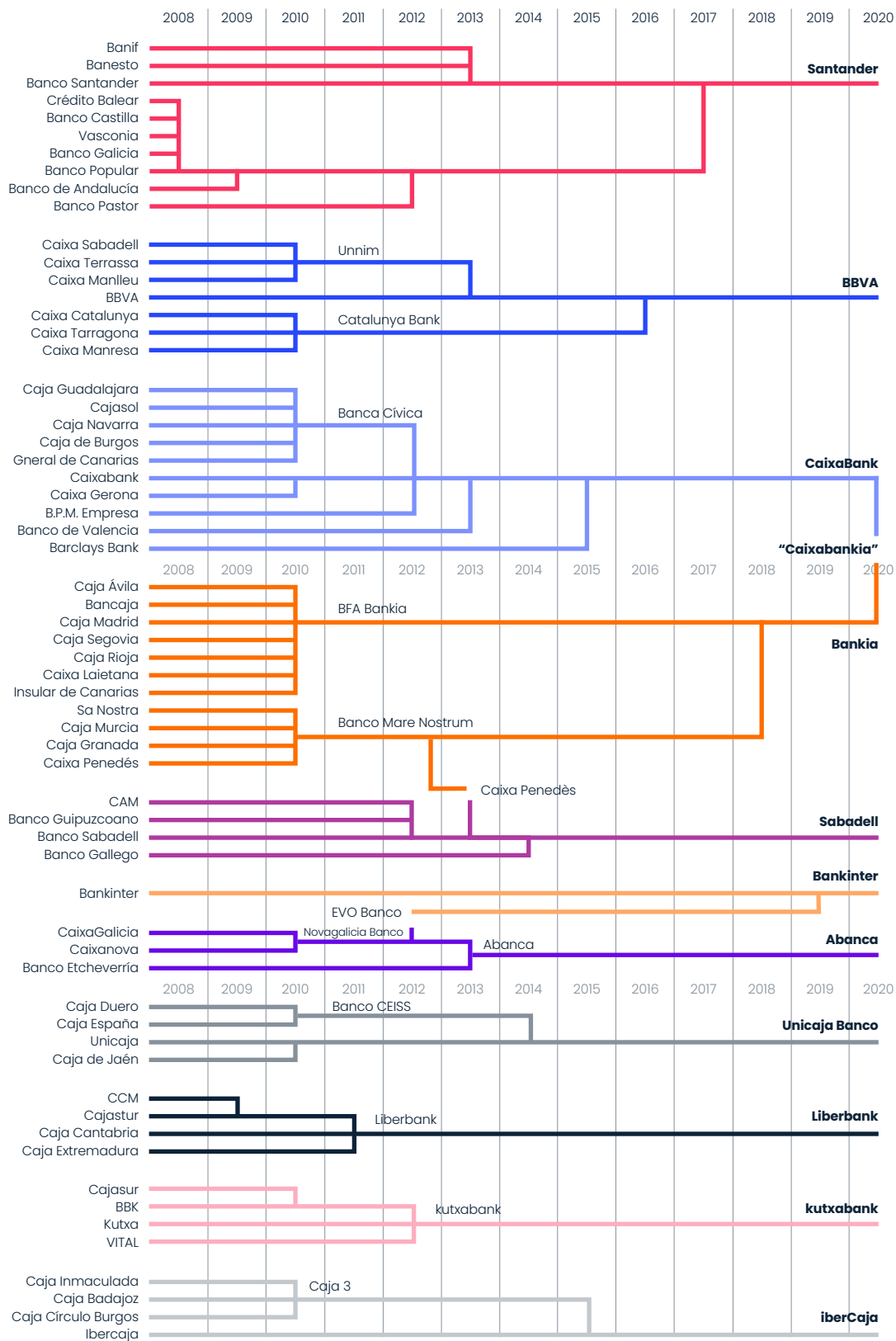
Acorde al Banco de España y con datos del BCE, el número de entidades de crédito ha caído un 43% entre 2008 y 2016, dándose además una concentración del mercado: si en 2008 las cinco mayores entidades acaparaban el 42% del mercado en términos de activos, ocho años después su cuota conjunta de mercado se situaba en el 61,8%, sin contar la reciente adquisición de Bankia por parte de CaixaBank.

Estos movimientos han tenido siempre un objetivo de escala y rentabilidad: en un sector con el entorno que vimos en la introducción, especialmente los bajos márgenes, solo se puede sobrevivir logrando tanto cuota de mercado como generando eficiencias en costes, y todos estos movimientos que se han visto en los últimos años estaban y están encaminados a intentar lograrlo.



1. "Concentración y competencia bancaria en España: el impacto de la crisis y la reestructuración". 2018. Banco de España

Concentración bancaria en España



Fuente: Asociación Española de Banca

UN NUEVO MAPA COMPETITIVO

No obstante, la escala y la rentabilidad no es el único objetivo cuando hablamos de fusiones y adquisiciones en el sector financiero.

También **la diversificación geográfica, la mejora de la posición competitiva y un aumento de la capacidad de generar valor para el consumidor, por medio de la venta cruzada de productos, son motivos por los cuales se producen.**

Y en este caso, las fusiones y adquisiciones ya no se producen tanto entre entidades financieras clásicas, sino a lo largo y ancho del creciente sector financiero.

La década que ha transcurrido desde la crisis financiera mundial ha sido testigo de una ola de innovación en los servicios financieros, lo que ha atraído a nuevos *players*, desde *Startups* de *fintech* hasta *bigtech* como Apple Inc. y Google, de Alphabet Inc.

Estos nuevos participantes presionan a los bancos aumentando la competencia de precios en la industria y potencialmente llevando a la mercantilización de algunos productos bancarios.

Si bien las *fintech* han proliferado a gran velocidad, lo cierto es que, por ahora, continúan siendo de pequeño tamaño, se centran en nichos específicos, se encuentran en las primeras etapas de desarrollo, no se ven particularmente favorecidas por el marco regulatorio existente y, sobre todo, carecen de la inversión necesaria para convertirse en verdaderos competidores para los bancos tradicionales. **Ese escenario de crecimiento abrupto anticipa la futura concentración del mismo.**

Por otro lado, los neobancos o los gigantes tecnológicos, si realmente penetran en el mercado, sí son potencialmente y a corto plazo una mayor amenaza para los bancos tradicionales e igualmente **conllevarán movimientos corporativos en el futuro en diversos sentidos.**



4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS POSIBLES

Ante esta situación de cambio en el mapa competitivo, las entidades financieras han desarrollado diversas estrategias:



Algunas entidades han tratado de **renombrar su imagen como compañías tecnológicas**, en parte para atraer a los talentos difíciles de conseguir. Esta estrategia de reposicionamiento no ha demostrado aún una mejora de los resultados financieros o incremento en la creación de valor para accionistas e inversores.



Otros bancos han seguido un **modelo de inversión directa**, como el Banco de Sabadell, a través de su empresa corporativa Innocells; BBVA, a través de Sinnovation Ventures y Holvi; y Bankia, a través de su acelerador de arranque Bankia Fintech de Insomnia. Todavía está por ver el retorno de tales inversiones en la cuenta de resultados de las entidades y cómo se monetizan dichas inversiones.



También nos encontramos con aquellas entidades que han optado por **lanzar sus propios bancos o marcas digitales**, como Openbank by Santander o Imagine by Caixabank. Esta estrategia corporativa de lanzamiento de nueva marca, servicio y producto en canales digitales conlleva ir incorporando los aprendizajes de sus bancos digitales a sus estructuras bancarias tradicionales existentes, con un horizonte de integración complejo y a largo plazo.



Las restantes han afrontado ese nuevo mapa competitivo asociándose o adquiriendo algunos de estos nuevos actores con un foco tanto defensivo como de acceso a nuevas tecnologías, como fue el caso de EVO, comprado por Bankinter en 2018 o como con Ripple y Banco Santander, quienes se asociaron para ofrecer soluciones de pago globales utilizando la tecnología blockchain. El enfoque expansivo vía adquisiciones de los bancos en este sentido se encuentra muy activado y, por ello, se esperan más compras que inversiones.

LA CONCENTRACIÓN BANCARIA ACTUAL

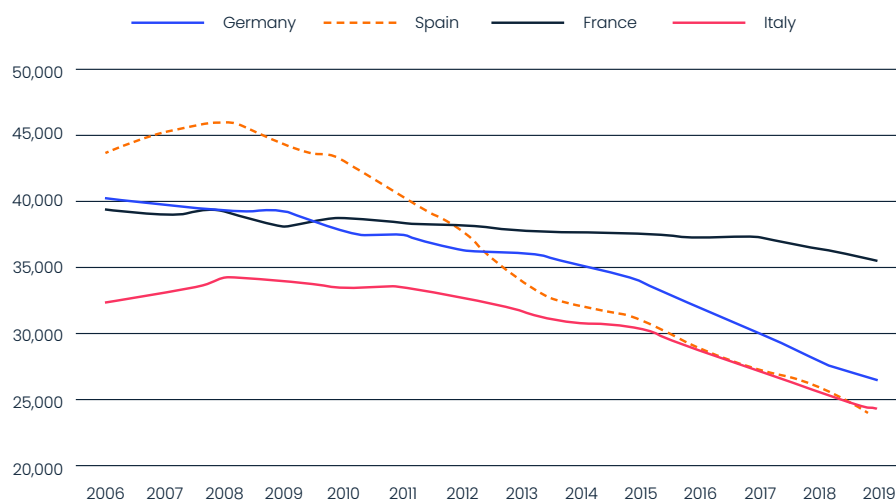
1. Las compras y fusiones ya no son lo que eran

Si bien las fusiones y adquisiciones entre entidades financieras dentro de España se seguirán dando a corto y medio plazo en base a la escala y rentabilidad, lo cierto es que hay poco espacio para numerosas operaciones, debido ya a la concentración producida en los últimos 15 años.

Como ejemplo de esas eficiencias, podemos ver en la infografía cómo el número de oficinas bancarias en España ha disminuido hasta más de la mitad, desde que comenzó la primera ola de fusiones y adquisiciones.

Sin embargo, sí asistiremos a medio y largo plazo, y una vez que se avance en la armonización financiera dentro de la Unión Europea, a una ola de fusiones y adquisiciones en el entorno europeo, donde voces desde Bruselas animan a ir avanzando en una concentración bancaria.

Ahora bien, **donde sí se producirá un alto número de operaciones será en el nuevo entorno competitivo en el que las entidades conviven, y donde veremos numerosos movimientos corporativos entre entidades financieras, neobancos, gestoras, agencias de valores y fintech durante los próximos años.**



Fuente:
ECB, Scope Ratings

2. Los objetivos están cambiando

Además, los motivos de las fusiones y compras no serán únicamente los clásicos beneficios de escala que movieron la concentración entre entidades financieras tradicionales reflejados en costes más bajos y mayores ganancias.

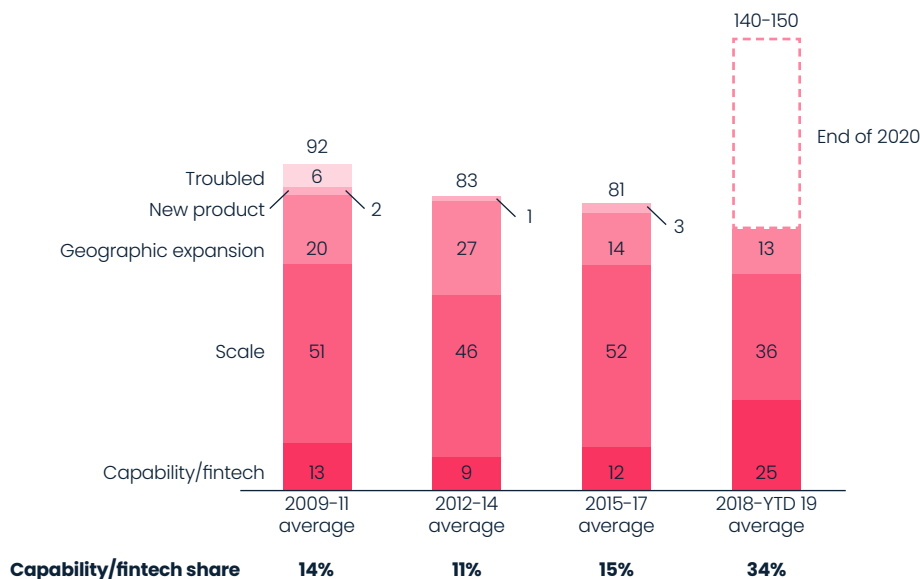
En este nuevo marco de concentración, se buscará especialmente la mejora de la posición competitiva, la adquisición de nuevas capacidades y competencias, así como la creación de valor para el consumidor por medio de la venta cruzada de productos.

Podemos ver en el gráfico desarrollado por McKinsey cómo en el mercado estadounidense son las fusiones y compras de fintech y capacidades las que más están aumentando.

Asimismo, como ejemplos fuera de las entidades bancarias tradicionales, podemos mencionar la adquisición por parte de PayPal de la empresa sueca de pagos iZettle por valor de 2.200 millones de dólares en mayo de 2018 y posteriormente la adquisición de HyperWallet, que se encarga de los pagos de los vendedores *online* o la compra de Mastercard por casi 3.200 millones de dólares por parte del brazo de servicios corporativos de la plataforma de pago Net, que añadió las llamadas capacidades de cuenta a cuenta (A2A).

Number of deals increasing after multi-year decline;
now large share of capability/fintech deals.

Number of transactions based on strategic intent, US



3. Las exigencias ahora son elevadas

Podemos decir, por tanto, **que respecto a fusiones y adquisiciones en el sector financiero:**

- **Estamos en los prolegómenos de la primera ola en la banca tradicional y los mercados de capitales en el mercado europeo en su conjunto.** El compromiso del Banco Central Europeo de suprimir barreras a las fusiones y adquisiciones probablemente desencadenará, a medio plazo, una consolidación regional a medida que los bancos europeos, fuertes y bien capitalizados agilicen sus tareas de crecimiento. Esto exige que las entidades de alcance europeo pongan el foco en la identificación de las entidades que en mayor medida puedan mejorar su alcance y rentabilidad y comenzar a establecer acercamientos políticos y corporativos.
- **Estamos en los últimos coletazos en la banca tradicional en España,** acelerándose su concentración final. Esto exigirá a las entidades involucradas poner el foco en la sincronización y encaje de sus modelos comerciales, sistemas, tecnología y cultura.
- **Estamos al comienzo de la ola en el sector financiero en su conjunto, y se seguirá acelerando durante los próximos 10 años,** hasta que se alcance el punto óptimo de concentración, con un número relativamente pequeño de *players* con un gran alcance y una amplia variedad de servicios. Esto exige a las entidades y *players* que conforman el mapa competitivo, altas capacidades estratégicas, así como agilidad para el ajuste, transformación y encaje de sus negocios y, sobre todo, de sus organizaciones.

En la medida en la cual las entidades que forman parte de una fusión sean capaces de desarrollar modelos de transformación comercial conjunta y a la vez de encaje organizacional, podrán crear valor y sobrevivir. Quien no sea capaz, se quedará fuera del mercado.



DIFICULTAD PARA CREAR VALOR

Es conveniente, no obstante, insistir en un hecho: **llevar a cabo una fusión o una compra que genere valor no suele ser la norma. De hecho, más del 50% fracasan en el intento.**

Como vemos en el gráfico adjunto y tomando como base el estudio realizado por McKisney de las fusiones y adquisiciones realizadas en USA desde 2010 a 2019, todas las operaciones realizadas han perdido valor en comparación con la evolución del índice S&P500.

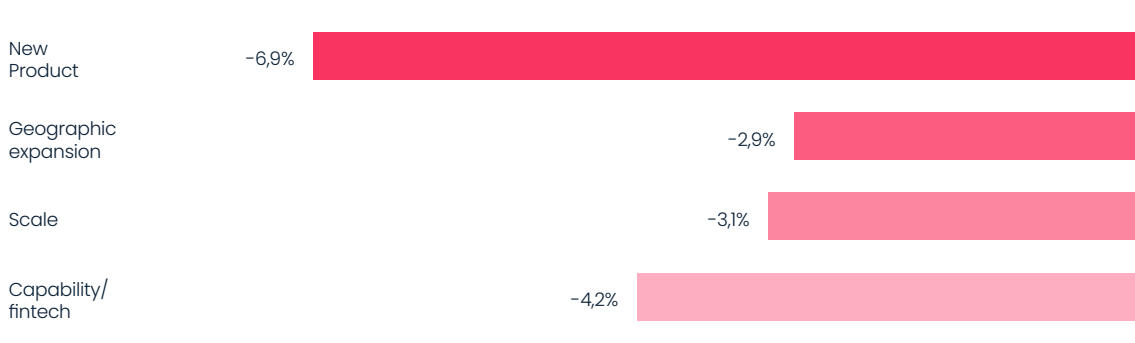
Es decir, **crear valor es difícil por medio de una fusión o compra en el corto y medio plazo.**

La experiencia y el conocimiento en relación a cómo se han desarrollado las fusiones y adquisiciones en el sector financiero durante los últimos años nos ha llevado a identificar **dos factores claves de éxito para poder crear valor.**

1. El primero es alinear **la integración tecnológica con el negocio.**
2. Y el segundo es cómo se lleva a cabo el reto de la **integración cultural para que lo pensado y previsto, realmente funcione.**



Median excess TRS1 performance by strategic intent of particular transactions by US banks between 2010-19



Fuente: Mckinsey analysis

ENFOQUE PARA CREAR VALOR

El factor tecnológico

En cuanto a la integración tecnológica, es clave asegurar las funcionalidades de toda infraestructura IT y especialmente aquellas que afectan directamente a la experiencia del cliente y al cumplimiento normativo, una vez que se ha entrado en el proceso de fusión.

Para ello, una vez que la decisión tecnológica posfusión ha sido tomada en el sentido de mantener una infraestructura, sistema o arquitectura, desarrollar una nueva o integrar diversas existentes, es crucial hacerlo de forma efectiva, ágil y sin fallos.

Y es que, aunque la tecnología permite generar alrededor del 70 por ciento de las sinergias en costes de un banco, sin una planificación cuidadosa puede incrementarse fácilmente un 50 por ciento más allá de lo esperado para capturar el mismo valor.

Además, la dependencia de terceros para mantener sus numerosas *custom-built legacy platforms* complica las tomas de decisiones y las entidades financieras no siempre pueden contar con que esos proveedores brinden consejos objetivos sobre la hoja de ruta tecnológica adecuada a seguir.

En casos en los que la empresa adquirida haya sido una fintech y el objetivo fuera adquirir su tecnología, puede ocurrir que dicha tecnología supere el conocimiento y *expertise* del equipo IT de la entidad, por lo que la plataforma por sí misma no generara el valor pensado al no poderse explotar sus potencialidades.

En conclusión, las entidades financieras que han adquirido otras entidades y que han logrado el éxito siempre han partido de un plan de tecnología y sistemas completamente alineado con la estrategia de negocio, value drivers y generación de valor para el cliente.



El factor cultural

El segundo factor de éxito en una fusión o adquisición es el cultural.

La cultura ha sido identificada como el factor más importante para el éxito en una adquisición por delante de aspectos estratégicos y financieros.

Así mismo, **la incompatibilidad cultural fue identificada como la mayor barrera para el éxito de una integración** por un estudio con 109 altos directivos realizado por Watson Wyatt. Es más, **el 87% de las organizaciones dicen que la integración cultural es crítica para el éxito de una fusión** (AON Hewitt).

Además, si nos centramos en fusiones bancarias, los datos son incluso más determinantes, ya que se ha demostrado que **las diferencias culturales influyen en mayor medida en este sector sobre los resultados financieros y la eficacia del proceso de integración que en fusiones industriales** (Weber, 1996, 73 F/As, 41 bancarias y 32 industriales).

En una fusión amistosa entre dos bancos de tamaño medio, se constató que las diferencias culturales generaron una gran rivalidad entre los empleados de ambas empresas. Los empleados que vieron su cultura desplazada se sentían menos satisfechos y comprometidos que aquellos cuya cultura fue mantenida como resultado de la fusión. Esto conllevó durante un periodo de dos años una nueva política de despidos y reclutamiento para ir adaptando el equipo humano. El banco resultante seguía perdiendo valor 3 años después de la fusión.



Pues bien, a pesar de todo ello, **los procesos de fusión y adquisición en general, y en el sector financiero en particular, siguen fracasando porque a la hora de la verdad, y a pesar de las numerosas pruebas en ese sentido, no se invierte lo suficiente en planes de transformación e integración cultural, así como de adopción de tecnologías y nuevas formas de hacer las cosas**, que siempre provoca y conlleva una fusión o compra.

En definitiva, para crear valor es clave desarrollar un enfoque científico, planificado y metodológicamente robusto en cuanto a transformación del negocio y la organización, adopción de tecnologías o nuevas formas de hacer las cosas e integración y fortalecimiento cultural para acometer procesos de fusión y adquisición.

VECTOR ITC COMO APOYO EN M&A BANKING

En Vector ITC **ayudamos a las empresas involucradas en fusiones o compras a hacer realidad la creación de valor prevista.**

Entramos en el momento en el que la fusión o compra ya ha sido acordada y allí **donde el encaje tecnológico, organizacional, comercial y humano es clave.**

Para ello, ofrecemos un amplio espectro de servicios de integración, tanto de front, back y soporte, donde ponemos al servicio de nuestros clientes nuestro expertise en soluciones de integración.

A cada una de esas soluciones la dotamos de un doble enfoque:

- Por un lado, nuestro **enfoque Tech**, centrándonos en las mejores herramientas tecnológicas.
- Por otro lado, nuestro **enfoque Soft**, que alinea la tecnología con el negocio, haciendo posible que la organización logre los objetivos buscados y asegurando la adopción de las nuevas formas de trabajar.
- **Este doble enfoque es una forma de integrar que minimiza los riesgos y maximiza el logro de los objetivos buscados en la decisión de externalizar.**





04. Digitalización

LA DIGITALIZACIÓN COMO MEDIO...



Ya hemos hablado previamente de las poderosas fuerzas que han llevado al sector financiero hasta hoy, punto en el cual transformarse no es una opción, sino una exigencia para sobrevivir: un nuevo mapa hipercompetitivo, exigencias regulatorias sin fin, el entorno de bajos tipos de interés que dejan poco espacio a lograr los márgenes de antaño, la tecnología que ha conformado nuevas experiencias del cliente y las propias exigencias de estos en cuanto a precio, canal, confianza y servicio.

Ese entorno ha llevado a bancos y otras entidades a tener que **cambiar cómo los productos y los servicios financieros son diseñados, producidos y vendidos, así como la forma en que la relación con los clientes es generada, creada y sostenida en el tiempo.**

Y de esa necesidad de transformarse es de donde viene la transformación digital, no como fin, sino como un imprescindible medio.

LA DIGITALIZACIÓN COMO VÍA HACIA EL CLIENTE

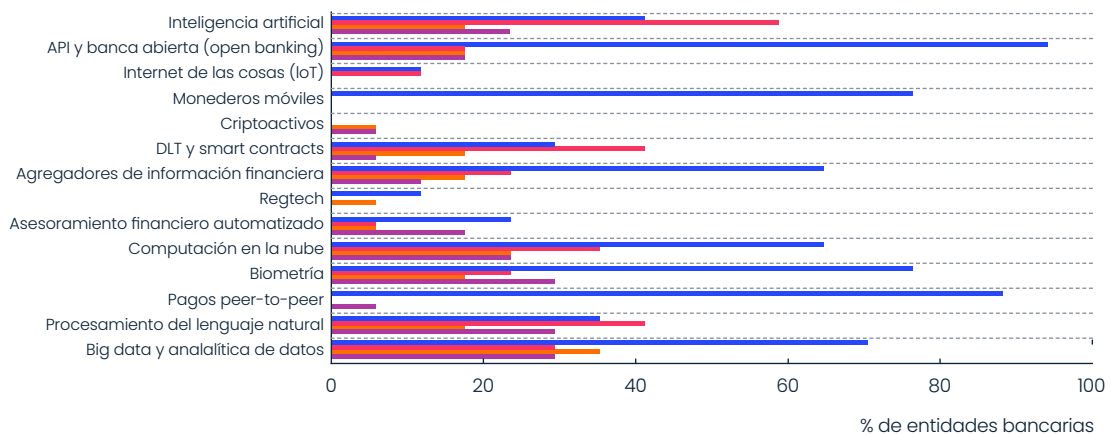
En esa línea de transformación digital como medio, y acorde a un estudio reciente realizado por el Banco de España en relación con el estado de implementación de la transformación digital (ver gráfico), **las entidades bancarias parecen priorizar los proyectos orientados a mejorar los servicios a sus clientes, frente a los dedicados a evolucionar o perfeccionar sus procesos internos.**

A estos datos de finales de 2019 hay que sumarle el impacto Covid. Por ejemplo, según datos de McKinsey, las transacciones de *ecommerce* en Italia se han disparado un 81% tras el Covid-19, lo que ha supuesto un incremento de los sistemas de pagos digitales. En España, los

datos de Nielsen reflejan un incremento del 62% en las ventas por internet de productos de gran consumo para hacer frente al aislamiento.

Esta realidad precovid, junto al impacto Covid, que ha provocado que parte de la población que antes no sabía, no podía o no quería hacer uso de la tecnología para realizar operaciones bancarias haya empezado a hacerlo, lleva a una profundización en la preferencia por parte de bancos y entidades financieras por tecnologías que mejoren los servicios a los clientes frente al resto.

Tecnologías y casos de uso utilizados, y situación de implementación a finales de 2019:



Fuente: Banco de España. Revista de estabilidad financiera nº 38. 2020

Producción PoC Desarrollo Planificación

LA DIGITALIZACIÓN COMO PARAGUAS DE DIVERSAS TECNOLOGÍAS

Siguiendo con el estudio del Banco de España, **las tecnologías y casos de uso con mayor implantación en las entidades bancarias consultadas están siendo las siguientes:**



La **biometría**, que se está utilizando ampliamente en los bancos españoles para la autenticación de personas: firma biométrica, autenticación de usuarios en las aplicaciones móviles de las entidades y el reconocimiento facial para la identificación no presencial en el alta de clientes (*onboarding* digital) son los casos de uso más desarrollados.



Los **monederos** para permitir el pago con el móvil, bien mediante el desarrollo propio u ofreciendo la posibilidad de incluir sus tarjetas virtuales en los monederos de grandes proveedores, como Apple Pay, Samsung Pay o Google Pay, entre otros.



El **big data y analítica de datos**, sobre todo, para la creación de modelos para la personalización de la oferta comercial y la identificación de la propensión de fuga de clientes.



El **uso de servicios en la nube**, principalmente a través de infraestructuras de grandes proveedores en las que desplegar aplicaciones (IaaS, por sus siglas en inglés) o mediante soluciones completas (SaaS, por sus siglas en inglés). En IaaS, buscando flexibilidad, escalabilidad, facilidad de aprovisionamiento y potenciales reducciones de coste. En SaaS, obteniendo una rápida puesta en funcionamiento de soluciones específicas, posibilidad de estar siempre actualizado y que el mantenimiento del software recaiga en el proveedor.



Los **pagos instantáneos entre personas** (*peer-to-peer* en inglés). Su porcentaje de implantación en los bancos que formaron parte de la encuesta del Banco de España alcanza el 88 %. Esto se debe, principalmente, a que muchas entidades participan en la solución de pagos Bizum.



La **analítica de datos y de procesamiento del lenguaje natural**. Entre los casos de uso más frecuentes destacan la personalización de la oferta comercial, la detección de fraude, los asistentes conversacionales (*chatbots* en inglés) o la clasificación de documentación y extracción de la información relevante.

En cuanto a Inteligencia Artificial, las entidades bancarias realizan numerosas pruebas de concepto o piloto con dichas tecnologías, si bien el número de proyectos que acaban finalmente en entornos productivos es limitado. En la actualidad, la mayor parte de las entidades financieras encuestadas no se plantean realizar actividades relacionadas con criptoactivos.

LAS 3 BARRERAS HACIA UNA EXITOSA DIGITALIZACIÓN

Los objetivos y beneficios aspiracionales que las tecnologías y casos de uso que contempla la digitalización persiguen son una cosa. Los objetivos y beneficios reales obtenidos son otra. Y no siempre coinciden.

Boston Consulting Group define tres fases por las cuales se van moviendo las organizaciones, incluidos los bancos y entidades financieras, que van desde el diseño de la estrategia a alto nivel (*Blueprinting*), pasando por la activación de las iniciativas y productos mínimos viables (*Activating*) y llegando al despliegue al conjunto de la organización (*Scaling*). Ya desde el comienzo, la frustración y la decepción suele ocurrir y debe afrontarse que la realidad se aleja de lo previsto, haciéndose el gap cada vez mayor.

Las causas para que esto ocurra pueden ser diversas, pero desde nuestra experiencia, en banca y sector financiero suelen ser principalmente 3:



La primera tiene que ver con la **visión de negocio** que toda tecnología dentro de una transformación digital debe incorporar.

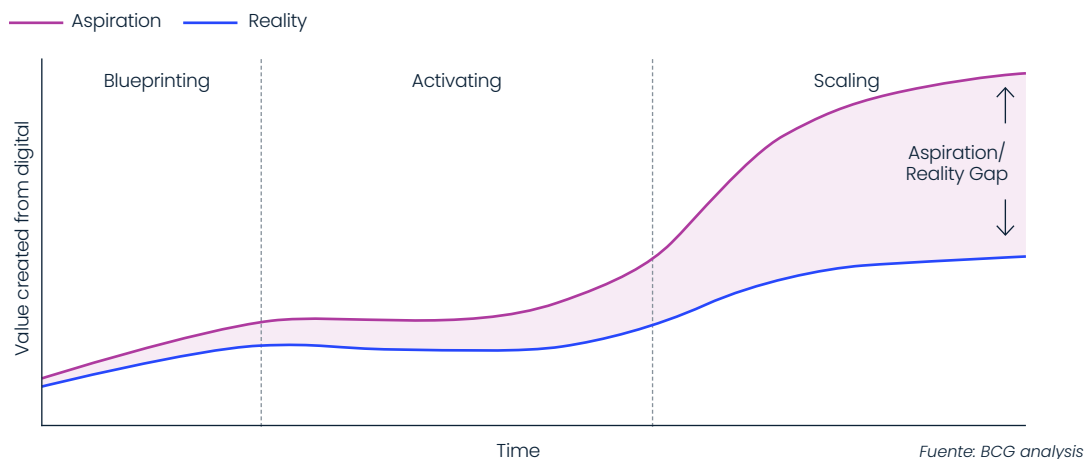


La segunda es **la propia tecnología existente contra la deseada**, lo que suele provocar una trampa de la que es difícil salir.



La tercera es **la falta de una cultura adecuada** para pasar de una forma de hacer las cosas a otra.

In Unsuccessful Digital Transformation, the Gap Between Aspiration and Reality Starts Early



1. La visión de negocio como base de la digitalización

No es fácil establecer en algunas ocasiones los casos de uso de una tecnología dada. Esto no es nuevo. A lo largo de la historia, hemos visto cómo inventos de diversa índole han estado a la espera de una utilidad cierta durante largo tiempo y solo ha sido cuando alguien ha llevado el invento como tal a la innovación práctica cuando aquella tecnología ha tenido sentido y se ha popularizado.

Si además debemos incorporar a una nueva tecnología el caso de uso desde un punto de vista de negocio, a veces no parece tan obvio, lo que conlleva que uno se quede en la propia tecnología perdiendo de vista su utilidad empresarial.

Y es que la moda, el no querer parecer que se está fuera de juego lleva en ocasiones a líderes empresariales y bancarios a decir frases como “Nuestra organización necesita implementar *machine learning*.” “Tenemos que desarrollar *Big Data*” o “ Es crucial para nuestro futuro hacer uso de la Inteligencia Artificial”. La verdad es que **esas frases significan poco si no están enmarcadas en una estrategia de negocio que defina qué se desea lograr y qué tecnología puede hacerlo posible.**

Sin una visión de negocio que marque la pauta de la estrategia digital, por lo tanto, es imposible que la tecnología adecuada genere todo el impacto positivo potencial, generándose así el *gap* entre lo deseado y lo real e incrementándose a lo largo del tiempo.

Esa visión de negocio marcará cuál es la estrategia digital en cada caso, siendo en algunos diseñar un completo *roadmap* de transformación digital, en otros enderezar hacia el negocio una tecnología ya en funcionamiento, o en otros alinear la tecnología con la estructura y organización existente.

En cada caso, partir del negocio para llegar a establecer la transformación digital apropiada y elegir la tecnología mas adecuada, siempre será un buen comienzo o recomienzo, si nos encontramos en medio de la producción.



2. La tecnología como vector central

Legacy, esa palabra

Tras la falta de visión de negocio, el segundo escollo a superar para que la transformación digital en el sector financiero tenga el éxito esperado es la propia tecnología.

En el sistema bancario español, la mayor parte de las entidades son el resultado de diversas fusiones o adquisiciones. Esta circunstancia las obliga a realizar inversiones adicionales para integrar sus sistemas heredados (*legacy* en inglés) en las iniciativas puestas en marcha para conseguir su transformación digital.

Los sistemas legacy se han caracterizado por su fiabilidad durante años, pero tienen un nivel bajo de flexibilidad para adaptarse a la innovación, por lo que requieren un esfuerzo intensivo para su integración con nuevos sistemas, lo que suele ser uno de los mayores frenos para que se obtengan los frutos deseados en un proceso de digitalización.

De hecho, es una ventaja, a priori, de cualquier banco tradicional, esa potencia, tanto tecnológica como funcional, que reside en sus *backends*; son millones de líneas de código, enriquecidas y depuradas a lo largo de décadas, que permiten realizar toda la operativa bancaria y que, mediante procesos complejos y muy controlados, hacen posible soportar volúmenes altísimos de operaciones, con total trazabilidad y prácticamente sin errores.

Pero **los backends, y todo el legacy en general, plantean también numerosos problemas respecto a la digitalización.** Están soportados por tecnologías

antiguas, que son muy seguras y fiables, pero cuyo mantenimiento es costoso. Cada vez hay menos profesionales que los conozcan suficientemente y su convivencia e integración con las nuevas tecnologías no es sencilla. Los volúmenes ingentes de código que residen en estos sistemas y que soportan gran parte de la operativa de las entidades financieras son también costosos y difíciles de mantener y evolucionar. Migrar por completo un *backend* tradicional, con sus millones de programas, funciones y rutinas, a tecnologías más modernas supone un coste y un riesgo que pocos bancos están dispuestos a asumir.

En la mayoría de los casos no queda otra, por tanto, que hacer convivir estos sistemas con los nuevos para poder avanzar en la digitalización, para lo cual las entidades financieras necesitan *Apificar* los accesos a los sistemas *legacy*, reorganizar la lógica de negocio en *Microservicios* o reducir el consumo de *MIPS* en la operativa *Batch* y *Online*.





Tan necesaria como problemática

Y es que la tecnología es, por supuesto, un componente clave para una transformación digital, pero al mismo tiempo, el mayor limitante, ya que esas tecnologías y aplicaciones heredadas están integradas en arquitecturas complejas que no facilitan la incorporación de nuevas tecnologías de transformación digital como IoT, inteligencia artificial, *machine learning*, *fast-data analytics* o *cloud*, por nombrar unos pocos.

Acorde a Forrester, esta complejidad crea tensión entre la visión general que tiene la dirección de la organización en cuanto a los esfuerzos de transformación digital y los equipos a cargo de llevarlo a cabo.

Además, hay otros retos tecnológicos que la banca tradicional debe enfrentar a la hora de profundizar en la digitalización:



Las soluciones de canal suelen estar verticalizadas, con lo que, para implantar nuevas funcionalidades, hay que repetir los desarrollos, total o parcialmente, para cada uno de los canales, con el consiguiente sobrecoste y dificultad a la hora de realizar los controles de calidad. Además, la lógica de negocio, que debería ser común en la mayoría de los casos, independientemente de desde dónde se esté accediendo a ella, está repetida para cada canal. En muchas ocasiones, los desarrollos, aparte de verticales, son monolíticos y no está claramente separada la lógica de negocio de la lógica de canal y de la presentación.



Adicionalmente, **la forma en que está implementada la seguridad operativa complica la digitalización**, ya que suele residir en los sistemas core y entra en conflicto, en muchas ocasiones, con los niveles de seguridad específica que demandan los nuevos canales digitales.



Estos factores dificultan el que se pueda disponer de una omnicanalidad real, que es un requisito imprescindible para poder avanzar en la digitalización con un coste y riesgo razonables.



3. La cultura como argamasa de la digitalización

Hemos visto que la falta de visión de negocio y estratégica, así como la tecnología existente, son dos escollos importantes que provocan que se produzca un *gap* entre la transformación digital deseada y la real.

El tercero es la cultura de la organización bancaria. **La transformación digital es cultural porque involucra a seres humanos que están acostumbrados a actuar y reaccionar de determinada manera en su entorno.** En el mundo digital, los trabajadores actúan junto a máquinas “inteligentes”. Los roles de los trabajadores cambian para adaptarse a los nuevos procesos y capacidades habilitados por la tecnología. Asegurarse de que todos comprendan el valor de la transformación y estén equipados para realizar el cambio ayuda a crear una base sólida para el éxito.

En la última encuesta realizada por McKinsey, la cultura fue la barrera más significativa identificada para la efectividad digital.

Además, se encontraron tres deficiencias culturales claves: los silos departamentales existentes, el miedo a asumir riesgos y la dificultad de tener una visión clara y única del cliente.

Ante esto, los líderes de una organización financiera suelen optar por esperar que la cultura cambie y se convierta en la deseada a lo largo del proceso de transformación digital.

Si bien son conscientes de la importancia de la cultura y del comportamiento de las personas para que una estrategia de transformación digital tenga éxito, también consideran que dicha cultura cambiará orgánicamente mientras se va produciendo la transformación. Digamos que optan por una política de hechos consumados en vez de apoyar deliberadamente la adopción de una cultura deseada.

Acorde a Forrester, **hacerlo así conlleva peor desempeño económico y mayores dificultades para que la transformación digital tenga éxito, siendo el camino adecuado apoyar deliberados esfuerzos de adopción** que hagan sus culturas más focalizadas hacia los clientes, más dispuestos a asumir riesgos y mejor conectados entre funciones y departamentos.

Culture is the most significant self-reported barrier to digital effectiveness.

Which are the most significant challenges to meeting digital priorities?

% of respondents



Mckinsey&Company.
Source: 2016 Mckinsey Digital Survey of 2,135 respondents

ENFOQUE HACIA EL NEW BANKING

Una estrategia de transformación digital debe, por lo tanto, ser considerada como estrategia, no como proceso. Dicha estrategia puede ser a largo plazo o a corto plazo, puntual o periódica, pero siempre y en todo caso estrategia. Bien sea el establecimiento de un *Chatbot*, desarrollar un medio de pago digital o procesar lenguaje natural, debe ser considerado como una estrategia de transformación digital.

Simplemente, ese cambio lingüístico genera un mindmap diferente, ya que la palabra estrategia conlleva irremediablemente esos 3 aspectos que hemos visto previamente que eran las mayores barreras para el éxito y nos va a exigir:



Que pongamos la primera vista en el negocio: ¿Qué queremos lograr? ¿Qué necesitamos obtener: reducir costes, generar un nuevo modelo de negocio, ser más rápidos, reducir el *time to Market* de un producto financiero, penetrar en un nuevo segmento de mercado, incrementar la base de clientes...? El Banco de España ha identificado 5 oportunidades actuales y a medio plazo en la encuesta realizada a bancos y entidades (ver imagen).



A partir de ahí, nos exige pensar y establecer **cuál es la mejor tecnología para hacerlo posible**, con una serie de atributos que garantice una reducción de los riesgos que la propia implantación tecnológica entraña. El Banco de España ha identificado 5 riesgos en la encuesta realizada a bancos y entidades (ver imagen).



Una vez definida la tecnología, definimos la transformación que debe producirse en la organización, en los comportamientos, en la cultura, y estableceremos un roadmap de adopción que haga posible la transformación deseada. Dicho roadmap define los objetivos de adopción, en línea con los objetivos de transformación y los objetivos de negocio.

La palabra estrategia, por lo tanto, es clave cuando hablamos de digitalización, ya que incluyéndola en cualquier transformación digital que estemos acometiendo, hace que tengamos que pensar en términos de negocio, de tecnología y de cultura, lo que conlleva maximizar las opciones de éxito y minimizar los riesgos.

Y es que, el poder de una transformación digital viene de alinear estratégicamente ese triple eje, comenzando con el para qué (negocio), siguiendo con el cómo (tecnología) y finalizando con el quién (adopción por parte la organización y las personas, logrando la cultura necesaria).

VECTOR ITC COMO APOYO EN M&A BANKING

En Vector ITC **ayudamos a bancos y entidades financieras a hacer realidad su transformación digital.**

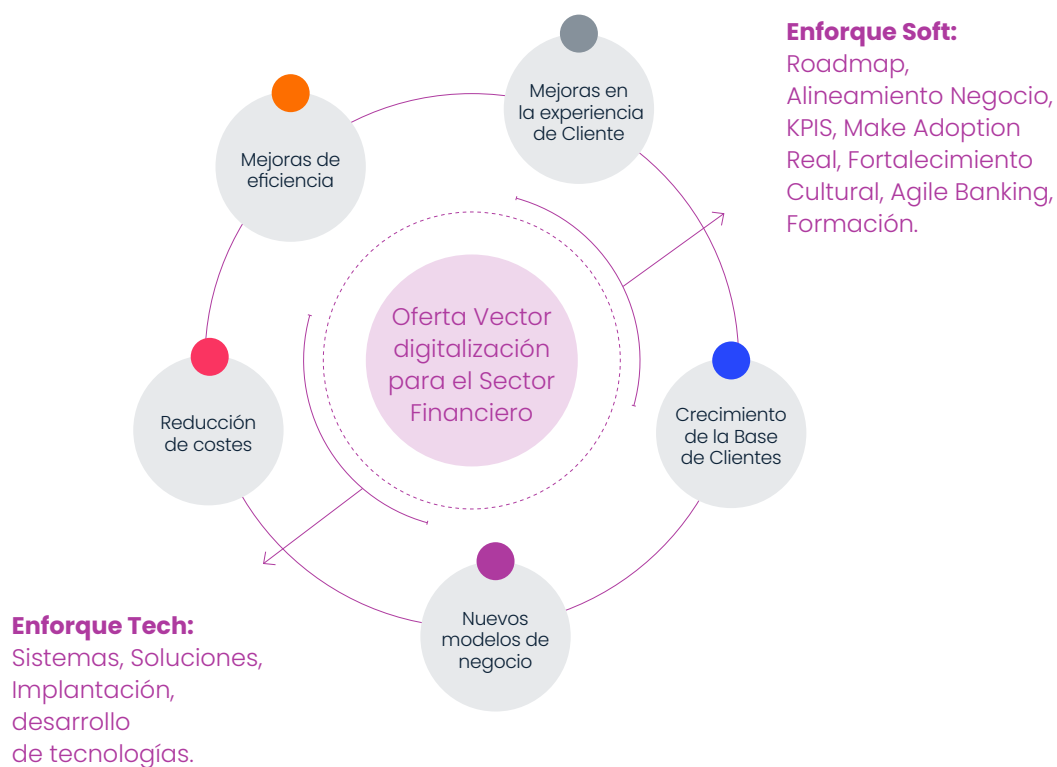
Para ello, nos centramos en las oportunidades que tienen bancos y entidades financieras y adaptamos nuestras capacidades, experiencia, soluciones y competencias para poder ayudarles a aprovecharlas.

Además, aplicamos nuestro modelo Softtek a cada una de las soluciones prestadas. El modelo conlleva que a cada solución se le aplica un doble enfoque:

- Por un lado, nuestro **enfoque Tech**, centrándonos en las mejores herramientas tecnológicas que hacen posible aprovechar las oportunidades, su análisis, decisión, desarrollo e implementación.
- Por otro lado, nuestro **enfoque Soft**, que alinea la tecnología con el negocio y las oportunidades, asegurando la adopción de las nuevas formas de trabajar por todos los implicados y la organización, generando la cultura adecuada
- **Este doble enfoque es una forma de digitalizar que minimiza los riesgos y maximiza el logro de los objetivos y el aprovechamiento de las oportunidades.**



Oferta Vector digitalización para el Sector Financiero



- Arquitectura
- Infraestructura Cloud Banking
- APIfication
- RPA / BPA / Software Automation
- Performance
- Opensource
- QA&Testing, Devops, Bankend



- Integración Operativa (pagos, cobros, financiación tarjetas)
- Agregador de cuentas, tarjetas y préstamos
- Canales Integrados y comunes (Portales, Web, mobile, ATM, oficina...)
- Helpdesk, Chartbots
- Unificación User Experience
- Integración y Dinamización Redes Comerciales
- Open Banking
- Business Intelligence
- Lanzamiento Productos de Inversión y financieros

Somos expertos en servicios, productos y soluciones digitales, en innovación tecnológica y en procesos ágiles de transformación.

Vector ITC:

Con un equipo humano de **más de 2.500 profesionales**, tenemos presencia a nivel nacional e internacional, con sedes en EE.UU., Perú, Brasil, Chile, México, Colombia, Paraguay, Reino Unido y Alemania.

¿Nuestra misión? Generar el mayor valor a nuestros clientes, a los sectores económicos y al conjunto de la sociedad, mediante el diseño y desarrollo de iniciativas **basadas en tecnología de vanguardia**, con el objetivo de accionar el cambio digital de una manera disruptiva.

www.vectoritcgroup.com

Softtek:

Con un equipo humano de **más de 15.000 profesionales**, tenemos presencia global con sedes en Norte América, América Central, Sur América, Europa y Asia.

¿Nuestra misión? Ayudar a clientes de todo el mundo a transformar sus negocios **a través de la tecnología y la innovación**, mejorando la eficiencia, aumentando la eficacia y reduciendo los costes. Es tiempo de evolucionar.

www.softtek.com