



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

# **Riesgos de Modelos de Negocio Bancarios**

Para obtención de rentabilidades por encima del coste de capital

Autor: Andrea Marcela López Rodríguez  
Director: Carlos Martínez / Javier Arizmendi

Madrid  
Agosto 2017



# Contenido

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>I. Objetivo</b> .....	4
<b>II. Justificación</b> .....	4
<b>III. Metodología y Organización del documento</b> .....	4
<b>IV. Descripción de modelos de negocio</b> .....	5
<b>V. Clasificación de los modelos de negocio bancarios.</b> .....	6
<b>VI. Rentabilidad y eficiencia de los modelos de negocio bancarios.</b> .....	7
<b>VII. Cambios en los modelos de negocio</b> .....	8
<b>CAPÍTULO II: FACTORES DE RIESGO</b> .....	9
<b>VIII. Factores que afectan los modelos de negocio bancarios</b> .....	9
<b>IX. El cambio demográfico</b> .....	9
<b>X. Digitalización</b> .....	10
<b>XI. Regulación</b> .....	11
<b>XII. Competidores no tradicionales</b> .....	12
<b>CAPÍTULO III: LA BANCA DEL FUTURO</b> .....	14
<b>XIII. Los modelos de negocio del futuro</b> .....	14
<b>XIV. Posibles escenarios para los modelos de negocio tradicionales</b> .....	14
<b>XV. Innovaciones disruptivas</b> .....	16
<b>XVI. Modelos bancarios propuestos</b> .....	20
<b>XVII. Generación de valor para los distintos participantes del sector financiero</b> .....	23
<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES</b> .....	25
<b>Bibliografía</b> .....	26

## RESUMEN

En primer lugar se ha revisado las publicaciones relacionadas con la determinación de los modelos de negocio bancario históricos. A través de un informe del Banco Nacional de Pagos, se determinaron tres modelos de negocio bancarios que han prevalecido pre y post crisis, estos son banca comercial minorista, banca comercial mayorista y banca orientada a los negocios de capitales. En revisiones de literatura se ha establecido que la transición de los modelos de negocio post crisis se ha dado más que todo hacia la banca comercial minorista, y la financiación ha sido primordialmente a través de depósitos del público, ya que ha existido pérdida de confianza en el sector financiero.

Posteriormente se establecen cuáles son las disrupciones que han venido a cambiar la forma de pensar de la banca tradicional. El exceso de regulación con el objetivo de recuperar la confianza en el sector financiero, han hecho que se pidan excesos de colchones de capital que lo han hecho es disminuir la rentabilidad de las instituciones bancarias. Por otro lado, el cambio demográfico, con la introducción de la nueva generación milenial, con un nuevo enfoque de necesidades y gustos, ha hecho que la banca tradicional ya no esté capacitada para satisfacer dichas necesidades. Y por último, la digitalización inminente, ha causado en la banca tradicional la necesidad de utilizar la innovación para poder llegar a esa banca del futuro.

Por todo lo anterior, se establecen modelos de negocio bancarios, que podrían ser implementados por la banca tradicional, para poder garantizar su permanencia en el mercado y para poder captar los nuevos clientes. Estos modelos son, el de Banco universal, el Banco Consejero, el Líder en oferta de producto, el Líder en transacciones y el Gestor de soluciones.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## **I. Objetivo**

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un estudio detallado sobre los riesgos asociados a cada modelo de negocio de las instituciones financieras y establecer cómo influyen en el nivel de eficiencia bancario y a su vez en el coste de capital. De igual forma, como se deben adaptar los modelos de negocio bancarios para poder cumplir con las necesidades de la nueva generación y poder permanecer en el mercado.

## **II. Justificación**

Actualmente, la banca está experimentando un cambio significativo y los modelos de negocio bancario tradicionales están en transformación. Debido a los constantes retos, por aumentar la rentabilidad, garantizar su participación en el mercado y mitigar riesgos, los bancos deben evaluar sus propias capacidades en comparación con la de sus pares y evaluar a fondo sus fortalezas y debilidades. La digitalización y la disrupción de nuevos participantes del mercado y competidores, con un coste de capital inferior al de los Bancos, y con exigencias regulatorias y de capitales menores, están quitando participación de mercado a las Instituciones financieras.

## **III. Metodología y Organización del documento**

En el capítulo I se pretende introducir la agrupación y descripción de los modelos de negocio bancarios. Se hace una identificación de las fuentes de financiación de las entidades basado en los diferentes modelos de negocio, y se hace una evaluación de la rentabilidad de cada uno de ellos.

En el capítulo II se hace referencia a los problemas que han presentado cada modelo de negocio bancario y como se han visto afectados al reducir su margen. En el capítulo III se describe como es el banco del futuro, y que como debe ser su modelo de negocio en gestión para poder competir y mantenerse posicionado en el mercado al cumplir con las exigencias de los clientes. Y finalmente en el Capítulo IV se desarrollan las principales conclusiones sobre el trabajo realizado.

#### IV. Descripción de modelos de negocio

Desde la crisis financiera mundial del 2007, los modelos de negocio bancarios se han visto envueltos en cambios significativos. Debido a que grandes grupos bancarios cayeron en particular aquellos que mantenían modelos de negocio riesgosos, también la combinación de millones incurridos en pérdidas y que los contribuyentes hayan tenido que absorber pérdidas derivadas de dichas caídas, se estableció una ola de regulación estricta para poder devolver la confianza y seguridad de los depositantes y el mercado. En este contexto el analizar los modelos de negocio bancarios puede brindar pautas para entender y predecir como deberán ser los modelos de negocio futuros para poder contrarrestar crisis y garantizar que la Institución pueda mantenerse en el tiempo.

Como se ha mencionado anteriormente, la crisis financiera y los nuevos requerimientos regulatorios han tenido un impacto directo en las actividades bancarias y sus modelos de negocio. Antes de la crisis, los niveles de rentabilidad de los bancos se incrementaron por el alto grado de apalancamiento y por mantener un fondeo mayorista relativamente de bajo costo, y en algunos casos, realizar actividades de alto riesgo, como ser los préstamos inmobiliarios y sus titulaciones, para poder aumentar sus ganancias. Los cambios en el comportamiento bancario y en el marco regulatorio han hecho que algunas de las estrategias bancarias más rentables sean menos viables, así mismo condiciones macroeconómicas y financieras débiles, han causado que los rendimientos financieros se hayan deteriorado desde la crisis. Para que las instituciones financieras puedan regresar a ese entorno de rentabilidad y estabilidad del sistema financiero dependerá grandemente en la capacidad que tengan de poder adaptar su modelo de negocio al nuevo ambiente operativo. (Kok, Móré, & Petrescu, 2016)

Para poder responder a estos retos, se ha visto que en los últimos años los bancos han realizado esfuerzos para adaptar sus modelos de negocio a los requerimientos de un entorno cambiante. Según el documento de Financial Stability del Banco Central Europeo, estos cambios han sido motivados al menos por tres factores. Como primer motivador se tienen las reformas regulatorias, que fueron implementadas posterior a la crisis, y han afectado de manera directa a los modelos de negocio, al requerir capital de alta calidad, activos líquidos, y fuentes de financiamientos más estables. Por lo anterior, la regulación ha incrementado el costo de ciertas líneas de negocio, por ejemplo, las actividades de negociación, haciendo que algunos bancos reduzcan su participación en este tipo de actividades. Además la nueva regulación de Recuperación y Resolución Bancaria tienen un impacto directo en los modelos de negocio al obligar a los bancos a implementar nuevos requerimientos. Por otro lado

cambios en modelos de negocio han sido motivados por condiciones por cambios estructurales en los bancos que han recibido ayuda estatal. También los bancos continúan implementando cambios a sus modelos de negocio motivados por la presión del mercado y los inversores. Por ejemplo, algunos bancos han decidido abandonar segmentos de mercado menos rentables para poder incursionar en otros segmentos más riesgosos pero de esa forma aumentar la rentabilidad.

## **V. Clasificación de los modelos de negocio bancarios.**

Históricamente, los bancos se han diferenciado entre sí, eligiendo los modelos de negocio que mejor se adapten a sus objetivos a corto y largo plazo y que maximicen los puntos fuertes de su organización. Para ello, han seleccionado cuidadosamente sus actividades de intermediación y financiación. Esta diferenciación, se ve afectada por el entorno económico y regulador en donde se desarrolla la actividad financiera. Y ante cambios drásticos o situaciones no previstas como fue la reciente crisis, las entidades financieras realizan transiciones entre modelos de negocios para poder adaptarse a los cambios y sobrevivir en un entorno tan competitivo.

Según el documento Modelos de Negocio de los Bancos, documento del Banco de Pagos Internacionales, (Roengpitya, Tarashev, & Tsatsaronis, 2014), se establecen que existen tres principales modelos de negocio bancarios identificados a partir de tres variables de decisión que son: proporción de préstamos, proporción de deuda distinta de depósitos y de pasivos interbancarios sobre el total de activos (neto de exposiciones con derivados). La proporción de préstamos brutos está relacionada con la composición de los activos bancarios y el resto de variables están directamente relacionadas con la estructura de financiación de los bancos.

Los modelos de negocio identificados son banca comercial minorista, banca comercial mayorista y banca orientada a los negocios de capitales. Para efecto del desarrollo de la tesis, se ha decidido renombrar el modelo de banca orientada a los negocios de capitales, por banca de inversión.

El modelo de banca comercial minorista se caracteriza por que su activo está compuesto principalmente de préstamos y fuentes de financiación estables, como ser los depósitos. El modelo de banca comercial mayorista, de igual forma su activo está compuesto principalmente por préstamos, sin embargo su pasivo está compuesto principalmente por financiación mayorista, préstamos interbancarios, y en menor proporción los depósitos. El modelo de banca de inversión, mantiene la mitad de sus activos en títulos negociables, y su pasivo está compuesto por financiación mayorista, es decir mayor orientado a mercados de

capitales. En la siguiente tabla se puede observar los promedios de coeficientes sobre activos totales de cada variable de decisión:

VARIABLES DE DECISIÓN	Financiación minorista	Financiación mayorista	Negociación	Todos los bancos
Préstamos brutos	62,2	65,2	25,5	57,5
Endeudamiento interbancario	7,8	13,8	19,1	11,2
Deuda Mayorista	10,8	36,7	18,2	19,1

## VI. Rentabilidad y eficiencia de los modelos de negocio bancarios.

Al momento de analizar la rentabilidad y eficiencia de los modelos de negocio bancarios, se puede observar que hay variaciones significativas a través del tiempo. La crisis financiera logró una disminución significativa del ROE de las entidades financieras de economías avanzadas. El ROE de los bancos minoristas se logró estabilizar después del 2009, sin embargo para el resto de modelos siguió siendo bastante volátil.

Para los distintos modelos de negocio, se ha observado que el ratio Costes/Ingresos, aumentó en torno a la crisis, pero por una disminución de los ingresos, los costes se han mantenido estables. Los bancos de negociación, mantienen costes más elevados que el resto de los modelos bancarios analizados, aun y cuando su rentabilidad es más variable.

Como se puede observar en la tabla siguiente, el modelo de financiación minorista es el más rentable. De igual forma en el artículo Bank Risk during the financial crisis, (Altunblas, Manganeli, & Marques-Ibanez, 2011) se establece que las entidades con mayor proporción de depósitos son más rentables en tiempos financieros pesimistas.

RATIO FINANCIERO	Financiación minorista	Financiación mayorista	Negociación	Todos los bancos
Rendimiento sobre activos (ROA)	1,16	0,45	0,98	0,94
ROA ajustado por riesgo	0,68	0,09	0,57	0,48
Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)	12,49	5,81	8,08	9,95
ROE ajustado por riesgo	8,76	2,57	-9,55	4,29
Proporción de ingresos por comisiones	22,11	23,28	44,3	25,84
Suficiencia de capital	14,56	12,23	17,29	14,27
Coste del capital accionario	12	3	11	9

## VII. Cambios en los modelos de negocio

Los modelos de negocio bancarios han evolucionado después de la crisis financiera del 2007. Hubo entidades financieras que quebraron y se produjeron fusiones entre diferentes entidades. Los bancos para poder aumentar su rentabilidad tuvieron que realizar ajustes directos a la forma de hacer negocio, es decir realizar una transformación a su estrategia para poder aumentar rendimientos. Bajo este enfoque, hay entidades que cambiaron de modelo de negocio a través de los años. Estos cambios son más comunes entre el modelo de financiación minorista y el modelo de financiación mayorista. Las entidades que mantienen un modelo de negociación se han mantenido estables, y no han migrado a diferentes modelos de negocios.

Previo a la crisis, debido a la bonanza económica y estabilidad, se favorecía la financiación mayorista, ya que las entidades mantenían una participación elevada en mercados de deuda y los préstamos interbancarios como fuentes de financiación. Posterior a la crisis, la tendencia es la opuesta. Debido a la recesión económica y la falta de confianza en los mercados, el modelo de financiación minorista es el que tuvo más auge.

El estudio destaca que cuando existe un cambio de modelo de negocio, la rentabilidad del banco no mejora significativamente, en cambio su eficiencia si mejora, el ratio de costes/ingresos, disminuye significativamente.

Se ha observado según el estudio de Financial Stability (Kok, Móre, & Petrescu, 2016), un cambio hacia el modelo de negocio de banca comercial. En el European Banking Authority Risk Survey de Junio 2015, los bancos mencionan la parte comercial como uno de los principales áreas donde se quieren expandir. En particular, algunos bancos han reducido algunos segmentos de inversión y exposiciones en titulizaciones tradicionales afectadas por la nueva regulación. También se han reducido actividades de préstamos al por mayor, como arrendamientos internacionales, financiación comercial, y transporte, así como otras actividades de financiación en sectores altamente riesgosos. Posterior a la crisis, los bancos han tratado de mejorar su rentabilidad a través de la diversificación de sus fuentes de ingreso y administrando de una mejor manera sus costos.

# CAPÍTULO II: FACTORES DE RIESGO

## VIII. Factores que afectan los modelos de negocio bancarios

Posterior a la crisis la Banca ha venido enfrentándose a constantes desafíos. Uno de los principales es la necesidad de aumentar márgenes financieros a como dé lugar. Sin embargo la falta de crecimiento económico ha causado que los tipos de interés, especialmente en la zona Euro, estén en los niveles más bajos de la historia. Afectando directamente, en el margen de intermediación de los Bancos, y adicionalmente los requerimientos de provisiones por morosidad no han logrado estabilizarse a los niveles mantenidos pre crisis. Todo ello, ha causado que los Bancos estén buscando fuentes alternativas de ingreso, disminución de costos y una reingeniería en la forma de hacer negocio, para poder mantener su posición en el mercado (Minsait, 2016). Por otro lado, la crisis financiera ha creado una serie de pensamientos escépticos en los clientes, que ha causado que se debilite la confianza en el sistema financiero, de tal forma que los clientes se han vuelto más exigentes al requerir productos que satisfagan sus necesidades de una manera más directa, incrementando la competencia y la necesidad de innovar entre los bancos.

Así mismo, se tiene la aparición de los llamados “Bancos Sombras”, que están capacitados para realizar un arbitraje regulatorio y en supervisión. Se han consolidado gigantes tecnológicos en el mercado, y han aparecido las llamadas fintechs, que sin conocer mucho del sistema bancario, han logrado captar y entender, como satisfacer esas necesidades de los clientes. Estas empresas al no estar regidas por regulación bancaria, logran abaratar costos y ofrecer productos completamente innovadores y atractivos, completamente alejados de los tradicionales servicios de la banca.

Por ende muchos han sido los factores que han causado que los bancos se vean en la necesidad de adaptar sus modelos de negocio bancario a las diferentes exigencias del mercado. Uno de los principales motores de cambio es la digitalización.

## IX. El cambio demográfico

Actualmente, se ha dado una importancia grande a la llamada generación milenial<sup>1</sup>. Estos recibieron el nombre de nueva generación porque se observaba un comportamiento diferente al de la generación anterior. Demostraron patrones totalmente diferentes de compra y diferentes expectativas de consumo. Los millenials han definido un estándar nuevo para consumo y experiencia digital. Estos parámetros deben ser identificados por los bancos para obtener nuevos clientes y mantener los actuales. Es importante que el Banco tenga la capacidad de interpretar y de extraer las necesidades de esta generación para poder garantizar su supervivencia a lo largo del tiempo.

Según el estudio 'Generación Milenial' (BBVA Innovation Center, 2015), en Estados Unidos los millenials conforman un grupo de 80 millones de personas y en Europa de 51 millones, que en 2025 se espera sean el 75% de la fuerza laboral del mundo, según la consultora Deloitte.

Por otro lado, esta nueva generación busca ser vista como única e individual, lo que hace que su sentido de pertenencia sea bajo. Entre los millenials, muchas veces no se percibe la diferenciación de servicio que oferta su banco con el que es ofertado por la competencia. Y como se muestra en el informe de "La Banca y los Millenials", (Fisa Group, 2016), 1 de cada 3 millenials está dispuesto a cambiar de banco en los próximos 90 días.

## X. Digitalización

La digitalización está modificando las reglas del juego, poniendo en peligro a los Bancos Tradicionales de ser hechos a un lado. La digitalización frecuentemente disminuye las barreras de entrada para un sector financiero, como el que se tiene en estos momentos.

Históricamente, había sido la banca tradicional quien había liderado transformaciones tecnológicas, implementando sistemas de informática a sus negocios bancarios, y en los primeros años del siglo lanzando los sistemas de banca online. Sin embargo, se ha observado un completo estancamiento en temas de innovación tecnológica. La mayoría de bancos siguen utilizando sistemas antiguos que no le ofrecen al cliente todo lo necesario para satisfacer sus constantes demandas. Es por ello que la digitalización es un desafío para los modelos de negocio tradicionales. Según datos de la consultora McKisney, la implementación de digitalización en una Institución Financiera pueden incrementar sus ingresos hasta en un 30%, y un estudio de The Boston Consulting Group muestra que bancos con alto nivel de digitalización lograban reducir en un 20% los costes operativos.

---

<sup>1</sup>Para la generación milenial no hay fecha exacta inicio ni de final. Pero generalmente se incluyen los nacidos en la década de los ochenta, y que llegaron a su edad adulta en el cambio de siglo, es decir en el año 2000.

A finales del año 2015, la penetración de teléfonos móviles alcanzó el 97% en el mundo. Desde el 2010, la adopción de banca móvil se ha duplicado, mientras que el acceso a la banca a través de tabletas digitales se ha multiplicado casi nueve veces, y para finales del 2016 se espera que el total de usuarios de banca móvil alcanzará el 64%.

Para los milenials, el teléfono Mobile ha pasado de ser un dispositivo para realizar llamadas para ser un medio para realizar transacciones. Según el estudio de TrendForce, la banca Mobile puede incrementar los ingresos por pagos móviles crecerán más del 100% en el 2018.

## **XI. Regulación**

La regulación tiene un impacto directo en los cambios que se pueden dar en los diferentes modelos de negocios bancarios. Iniciativas de bancos completamente abiertos como la PSD2 en Europa, donde los bancos se ven obligados a compartir información a terceros de clientes cuando se solicite. A partir del 2018, los agregadores podrán acceder a la información de los clientes a través de API<sup>2</sup>s. Con esta información, podrán dar recomendaciones previas basadas en el comportamiento de los consumidores que de otra forma solo hubiera sido posible a través de la adquisición de los datos a través de otros medio, como plataformas de pago.

Por otro lado se tienen, directivas como Basilea III, que obligan a los Bancos a reservar mayores colchones de capital, hacen que las actividades bancarias sean más costosas y el de promover la realización de actividades arriesgadas fuera del sector bancario. En muchos sectores de la banca, el arbitraje regulatorio es probablemente una ventaja mayor para los recién llegados que la adopción más rápida de la tecnología.

La crisis financiera dejó en entretener, grandes debilidades en el funcionamiento del sistema financiero. Es por eso que se han creado, fuertes medidas regulatorias, que de alguna manera han limitado la forma tradicional de hacer negocio bancario. El impacto en rentabilidad está directamente relacionado con el efecto que se crea al exigir un desapalancamiento del sistema financiero, disminuyendo las posibilidades de crecimiento, y exige un incremento en costos operativos.

Por otro lado el factor confianza del sistema financiero, que se ha perdido debido a la crisis, y el actuar de algunas instituciones financieras ha causado que el nivel de pertenencia entre los clientes sea nulo, y que los Bancos vean ahí un problema latente, que es el de mantener una cartera de clientes fiel.

---

<sup>2</sup> La interfaz de programación de aplicaciones, API, por sus siglas en inglés Application Programming Interface

## XII. Competidores no tradicionales

La competencia no es una amenaza nueva para el sector financiero. Lo que es nuevo es el tipo de y la cantidad de competencia que se ha presentado en los últimos dos años. Entre estos competidores se encuentran empresas desconocidas que ofrecen nuevas experiencias de usuarios a través de datos y analítica avanzada. Y otra fuerza que incluye competidores, que no son tradicionalmente financieros, como PayPal, Amazon, Facebook, Google, entre otros. Uno de los principales problemas para las instituciones financieras es el de desarrollar productos que estén orientados a las necesidades digitales de los nuevos consumidores de mercado. Esta brecha entre las necesidades no satisfechas y la falta de innovación bancaria ha creado oportunidades para la aparición de las fintechs, que al principio se pueden ver como amenazas directas para los modelos de negocio bancarios pero en realidad son .oportunidades directas de crecimiento. Para 2014, la inversión global en Fintech fue de 12.24 billones de dólares, donde se triplicó la inversión, (Skan, Dickerson, & Masood, 2015). Así mismo el gobierno de Gran Bretaña, ha dado la concesión de licencias bancarias a algunos fintechs, lo que ha permitido que ya operen como bancos directamente.

Según el estudio de Retail Banking 2020, (Price Waterhouse Cooper, 2014), los competidores de mercado no tradicionales son vistos por más de la mitad de los ejecutivos como una amenaza latente, son considerados para el 55% de los participantes del estudio como tal.

Los competidores no bancarios diseñan sus estrategias directamente para la innovación continua y frecuentemente están cambiando su forma de trabajo para mantenerse en vanguardia. Ellos aprovechan la estructura bancaria existente y mantienen un enfoque estrecho en sus ofertas de valor en virtud al papel marginal que desempeñan dentro de esta infraestructura. Es por ello que muchas veces son más ágiles y eficientes, lanzando actualizaciones con una velocidad impresionante. Ellos tienen una estrategia, de trabajar directamente en la experiencia de usuario, enfocándose en ofrecer productos de calidad antes que productos a un menor costo.

En otras palabras, lo que hacen este tipo de empresas, es una completa reingeniería de los procesos bancarios, obteniendo productos diseñados a la medida, que de alguna forma atraen a clientes que buscan algo diferente.

Por ejemplo, actualmente Google está a punto de lanzar un API para pagos que mejorará la función de Android Pay. Alibaba está implementando el reconocimiento facial como tecnología para mejorar la experiencia de usuario y sustituir las contraseñas. Facebook está diseñando una plataforma de pagos, que permitirá que un amigo pueda enviar dinero a otro amigo dentro de la red social. En resumen, las empresas tecnológicas no replican el modelo bancario, sino que innovan sobre él. Los competidores no tradicionales tecnológicos no buscan entrar al

negocio bancario como tal, lo que buscan es vender productos financieros, aplicaciones y servicios a los clientes.

También se tienen las llamadas startups<sup>3</sup>, que lejos de representar una amenaza para la Institución, son una oportunidad latente. Porque estas empresas atraen a un sin número de inversores y sobre todo personal cualificado, con ideas de negocio interesantes, que por el alcance y penetración de mercado de la banca pudieran implementarlo a una escala que les permita alcanzar la rentabilidad.

---

<sup>3</sup> Startups o empresas emergentes, son empresas que están en busca de emprender un nuevo negocio generalmente apoyado en su mayoría por la tecnología.

# CAPÍTULO III: LA BANCA DEL FUTURO

## **XIII. Los modelos de negocio del futuro**

La transformación de los modelos de negocio bancarios es inminente. Hay una lucha constante por aumentar el ROE, ya que se ha mantenido bajo, posterior a la crisis, la regulación tiene un impacto en los modelos de negocio y en la economía, y la tecnología, ha cambiado de ser vista como un coste sin beneficio a volverse una necesidad para impulsar la experiencia del cliente y realizar operaciones efectivas. De igual forma han aparecido nuevos competidores, innovadores y no tradicionales con operaciones atractivas y que aumentan la experiencia de usuario de los clientes que demandan más que nunca servicios personalizados y que aporten mucho valor.

Los bancos tienen que adaptar sus modelos de negocio a tendencias claves e innovaciones disruptivas que actualmente están teniendo un impacto en la economía y sociedad. Los llamados disruptores digitales, están utilizando plataformas tecnológicas para ingresar a ofrecer servicios bancarios. Esto sin intentar replicar el modelo bancario tradicional. Por ejemplo, empresas tecnológicas como ser Google, Facebook Alibaba, y Twitter están desarrollando nuevas formas de desarrollo y ventas de aplicaciones bancarias.

Según el informe Setting Course in a Disrupted Market Place (KPMG, 2017), los bancos tienen que promover una cultura de innovación alrededor de toda la institución, empoderando a los equipos de trabajo para descubrir e invertir en nuevas tecnologías. También deben estar abiertos a poder realizar alianzas y tener relaciones directas con los competidores no tradicionales.

## **XIV. Posibles escenarios para los modelos de negocio tradicionales**

Existen diferentes actividades inherentes al sector financiero, que deberán actualizarse para poder garantizar la supervivencia bancaria. En resumen para la parte de pagos, se tendrán sistemas con funcionalidades más integradas que limitarán la capacidad de diferenciación entre los diferentes competidores. Sistemas de pagos alternativos simplificarán la transferencia de valor y tendrán un impacto significativo para los intermediarios tradicionales. Las plataformas alternativas de préstamos transforman la evaluación crediticia y las fuentes

de financiamiento, y reducen la brecha entre las tasas de préstamo y depósitos. Para los bancos tradicionales, poder satisfacer las demandas de los clientes va a representar un reto ya que los nuevos competidores ofrecen servicios personalizados y de alguna forma “hechos a la medida” basados en un estudio riguroso de las necesidades de los clientes.

El artículo de Banking Business Modelos of the Future (Kobler, Bucherer, & Schlotmann, 2015), la tendencia bancaria presenta tres escenarios posibles:

1. **Los bancos siguen dominando:** Bajo este escenario las entidades bancarias logran mantener sus modelos bancarios tradicionales apoyados en una regulación estricta y la adopción de nuevas tecnologías. Este enfoque se basa en la fiabilidad y estabilidad que transmite un Banco hacia los clientes y usuarios del sistema financiero. A continuación se muestran los aspectos que sobresalen de este escenario:
  - a. **Pagos:** En la parte de pagos, se establece que prevalecerán el dominio de los bancos ya que los clientes prefieren aplicaciones de pagos que estén estrictamente ligadas a sus cuentas bancarias y que las instituciones tradicionales proveen servicios de pagos más rápidos debido a su red existente.
  - b. **Depósitos y préstamos:** Las instituciones tradicionales absorberán plataformas alternativas usando su trayectoria y posicionamiento en el mercado y confianza de los clientes para crecimiento. En este escenario los bancos afianzan la relación con los clientes más allá de sus necesidades transaccionales.
  - c. **Gestión de inversiones:** los gestores de inversión se centran en los clientes más acaudalados y los servicios online son para el resto de clientes.
  - d. **Diferenciación de servicios en el mercado:** los grandes participantes del mercado desarrollan plataformas para mejorar la conectividad y eficiencia entre ellos.
  - e. **Gestión del capital:** plataformas de financiación enfocada en inversores que buscan recibir algo más allá del retorno de la inversión.
  
2. **La reinención de la banca:** Bajo este escenario los consumidores ganan confianza entre los nuevos participantes bancarios con ofertas atractivas, ya que se facilita su ingreso al mercado debido a que los requerimientos de infraestructura tecnológica no son significativos y debido a que los bancos no evolucionan sus procesos y siguen estancados en sus procesos tradicionales.
  - a. **Pagos:** Se crean productos que facilitan la consolidación de los pagos del consumidor en un solo mecanismo. Los bancos tradicionales comienzan a lanzar productos de pagos que se conectados a formas alternativas de pagos.
  - b. **Depósitos y préstamos:** Las instituciones tradicionales y los nuevos participantes de mercado ofrecen productos diferenciados para diferentes tipos de consumidores. Los nuevos bancos se enfocan en manejo de las cuentas.

- c. **Gestión de inversiones:** Para las instituciones financieras, los servicios de alto valor se vuelven comunes, es decir ya no presentan ventajas competitivas claras, y los bancos se centran en los llamados productos hechos a la medida.
  - d. **Diferenciación de servicios en el mercado:** los grandes participantes del mercado desarrollan plataformas para mejorar la conectividad y eficiencia entre ellos.
  - e. **Gestión del capital:** plataformas de financiación enfocada en inversores que buscan recibir algo más allá del retorno de la inversión.
3. **Ecosistema bancario:** los consumidores prefieren los servicios personalizados. Los bancos que sobresalen son aquellos que se transformaron para ser plataformas ofreciendo diferentes productos y servicios a un sin número de usuario. Los competidores no tradicionales ganan una participación de mercado significativa y crean un ecosistema junto con los bancos tradicionales.
- a) **Pagos:** en la parte de pagos, se crean las billeteras digitales que sustituyen las limitaciones que ofrecen las tarjetas. Los bancos compiten directamente con una red de proveedores alternativos de servicios financieros.
  - b) **Depósitos y préstamos:** Las plataformas alternativas logran posicionarse y reemplazan los servicios financieros ofertados por los bancos tradicionales.
  - c) **Gestión de inversiones:** Las plataformas comerciales compiten directamente con los administradores de inversión tradicionales.
  - d) **Diferenciación de servicios en el mercado:** Las plataformas se unen con inversores individuales y funcionan como mercados para comercializar algunos activos.
  - e) **Gestión del capital:** Se crean nuevos canales alternativos para que las compañías grandes puedan aumentar capital.

## XV. Innovaciones disruptivas

Como se ha mencionado anteriormente existen diferentes oportunidades que pueden ser utilizadas por la banca para crear ese valor que se necesita para atraer a las nuevas generaciones. A continuación se muestran diferentes herramientas tecnológicas que se pueden aplicar para lograr dicho objetivo:

- a) **Data sin estructura:** esto se refiere a la información que no tiene un modelo de datos predefinido, sin embargo los bancos poseen ricas reservas de este tipo de data. Este tipo de data se usa en la vida diaria de los clientes por ejemplo en mensajes de texto, búsquedas en la web, imágenes, documentos que contienen información legal, tales como los certificados de nacimiento y de matrimonio, y los contratos por ejemplo escrituras de vivienda. Algunos bancos han logrado aprovechar al máximo este tipo de

información a través de minería de datos y analítica avanzada y han obtenido una visión de mucho valor sobre el comportamiento de sus clientes, preferencias y situaciones que han impactado su vida y por ende su comportamiento crediticio. Ya que tienen una visión más amplia de sus clientes, estos bancos están mejor preparados para ofrecer nuevos productos, servicios, mejorar rentabilidades y reducir la probabilidad de que el cliente abandone la institución. Una de las principales temores al trabajar con este tipo de información es el de saber qué tipo de datos utilizar, y al mismo tiempo encontrar al personal calificado que pueda convertir esta información en algo utilizable que brinde patrones y tendencias.

Dentro de las ventajas de utilizar este tipo de información para una institución es el de obtener una predicción más exacta de los patrones y comportamientos de consumo de los clientes, mejorando la precisión de los scores de crédito y mejorando la predicción de eventos de pérdida de riesgo de crédito. Con ello, se pueden crear productos diferenciados ya que se conocen otros factores que determinan patrones de consumo de los clientes.

- b) **Automatización:** Actualmente se tiene la visión que actividades repetitivas, serán realizadas por robots y por algoritmos automatizados. Esto ha aumentado su valor ya que se ha probado que la inclusión en algunos bancos aumenta el índice de eficiencia debido a reducción de mano de obra que impacta en los costos de la institución. De acuerdo al estudio *Setting course in a disrupted Marketplace* (KPMG, 2017), los beneficios que se obtienen al automatizar procesos son extremadamente atractivos. Por ejemplo al implementar bots (procesos automatizados), se pueden reducir de tres a cinco empleados que realizan las mismas labores. Actualmente, algunas instituciones han experimentado con este tipo de automatización de procesos, el resto se encuentra en pruebas de conceptos y en la fase exploratoria. Dentro de las áreas que se puede implementar este tipo de automatizaciones se incluyen:

-En los call centers, se utiliza el aprendizaje automático, del inglés “Machine Learning”, para aprender y predecir las quejas y solicitudes de los clientes y ofrecer soluciones oportunas.

- Se buscan automatizar procesos altamente repetitivos en áreas funcionales y cruciales.

- Se automatizan el monitoreo de amenazas cibernéticas.

- Automatizar el cambio de beneficiarios.

- Aplicar machine learning para poder detectar operaciones fraudulentas.

- Automatizar el proceso de asesoramiento de inversiones. Se implementan los llamados “robo-advisors”, que son asesores financieros que proveen servicios de gestión de carteras e inversión con la mínima intervención humana.

c) **Nueva Infraestructura de Pagos:** Un cliente promedio interactúa con su banco al menos dos veces al día para asuntos relacionados con pagos, por ejemplo comprar productos financieros, revisar un pago, o pagar una factura. Estas interacciones representan el 80% de las interacciones de los clientes con los bancos, lo que hace que los pagos sean una plataforma directa para poder realizar la venta cruzada de otros productos financieros.

En el informe de “The Digital Battle that Banks must win” (Denecker, Gulati, & Niederkorn, 2014), se establece que los pagos tanto móviles como pagos online, son la vía por la cual los bancos pueden incrementar la rentabilidad bancaria y atraer más clientes. Los pagos digitales dan a los bancos la habilidad para poder realizar varias actividades para incrementar rentabilidad y eficiencia, entre las que destacan las siguientes:

- Aumentar comisiones e intereses: En la banca retail, las soluciones de pagos móviles, aplicando la metodología P2P<sup>4</sup> entre transferencias monetarias, remesas internacionales y lectores de tarjeta de crédito de comerciantes pequeños, no solo aumentan la frecuencia de interacciones con los consumidores sino que también aumentan la cantidad de flujo de efectivo a través de sistemas bancarios, por ejemplo prepago, cuentas corrientes y préstamos relacionados con el consumo. Para los bancos corporativos que tiene experiencia en ventas cruzadas digitales aumentan su participación de mercado en depósitos y préstamos corporativos.
- Dar cobertura a grupos de clientes con necesidades diferentes: Los bancos tienen una oportunidad latente con aquellos segmentos de la población que están desatendidos, y pueden desarrollar aplicaciones de pagos hechas a la medida para poder ofertar soluciones a aquellos segmentos como comerciantes informales, el mercado juvenil, trabajadores inmigrantes, y clientes de bajos ingresos. Estas aplicaciones pueden ser diseñadas para pagos pequeños, ventas automáticas y ambulantes para poder ampliar el alcance de pagos electrónicos y reducir los costos asociados a los instrumentos de pagos menos eficientes como en este caso es el efectivo.
- Extender la cadena de valor: Como se mencionó anteriormente, los bancos tienen reservas de información sin explotar. El canal móvil mejora este conjunto de datos a través de la localización y los datos de búsqueda, lo que puede proporcionar valiosa información sobre las decisiones futuras de los

---

- <sup>4</sup> Peer to peer, que hace referencia a un tipo de arquitectura para la comunicación entre aplicaciones que permite a individuos comunicarse y compartir información con otros individuos sin necesidad de un servidor central que facilite la comunicación

clientes. Los bancos deben aprovechar sus puntos fuertes relacionados con manejo de datos, para poder crear productos y servicios diseñados para mejorar la experiencia de usuario de los clientes, y garantizar la fidelización ofertando productos que engloben toda la billetera digital de los clientes.

Si los bancos se aferran a mantener sus modelos de negocio tradicionales, con una visión estrecha sobre el mundo de pagos, los competidores no tradicionales, no solamente tendrán acceso al mercado que se describió anteriormente junto al incremento en rentabilidad que puede ofrecer el modernizar los pagos, sino también a la información transaccional clave para la creación de nuevos productos y servicios preferidos por los clientes. Estos competidores ya han ingresado a los nichos de mercados desatendidos y rentables, y ahora están tratando de aventurarse a los segmentos núcleos de los bancos como ser préstamos ofertados en puntos de venta y planificación financiera. A partir de ahí están en condiciones de modificar la cadena de valor real, dirigiéndose a nuevas afectando estas fuentes de ingresos a través de los comisiones de intercambio y las comisiones transaccionales.

Es importante notar que aprovechando la información que traen los pagos digitales, los bancos pueden incrementar sus ingresos y poder superar a los nuevos competidores no tradicionales. Este nuevo enfoque requiere que el modelo de negocio bancario este enfocado en innovación de operaciones y propuesta de nuevas soluciones.

Según (Denecker, Gulati, & Niederkorn, 2014), los Bancos podrán adoptar tres posturas estratégicas sobre los pagos digitales. La primera es el decidir ser un seguidor rápido, es decir, el de implementar soluciones solamente si el concepto ha sido estable previamente, realizar mejoras a sistemas existentes y el de adaptar los sistemas y servicios para poder incrementar la frecuencia de interacción. Esta estrategia es seguida por la mayoría de los bancos en la Unión Europea. Por otro lado se tienen los bancos que permiten a los innovadores desarrollar soluciones, utilizan un modelo de retorno que rentabiliza la data y garantizan la seguridad del cliente, el manejo de cuentas y la estabilidad del sistema. Y finalmente, están aquellos bancos que son los líderes proveyendo soluciones innovadoras que representan una verdadera diferencia para los clientes; estos bancos cubren tanto servicios bancarios como no bancarios. En la Unión Europea, el ejemplo más claro de este tipo de bancos es el de Barclays y BBVA.

- d) **Tecnología Blockchain:** esto es un registro de transacciones realizadas entre dos partes. Este detalle de transacciones es independiente, no se encuentra custodiado por ninguna institución está completamente descentralizado, es decir no requiere ninguna autoridad central ni terceras partes para que se actúen como intermediarios. En el camino de esta

información los registros se verifican por diferentes participantes conectados a una misma red y que otorgan veracidad a la transacción. La implementación en la banca podría permitir el realizar transacciones financieras entre diferentes países, que normalmente toman días a realizarlas en minutos. Por ejemplo, Banco Santander estima que al implementar esta tecnología podrá incrementar ingresos entre 65 y 80 millones de dólares, y representa un ahorro entre el 20% y 30% de costos por transferencia. (Esteve, 2016)

- e) **Internet de las cosas:** También conocido por sus siglas en inglés IoT (Internet of Things), es la red de aparatos físicos, vehículos, edificios y otros artículos incorporados con software, electrónica, sensores, actuadores, y a través de conectividad de red que permite a estos objetos recolectar e intercambiar data. Sin duda, el IoT es una tecnología importante, ya que más y más objetos se están conectado al internet. Según el reporte de IoT, (CISCO, 2016), se espera que 500 billones de aparatos estén conectados al internet para 2030. Estos aparatos conectados, generan data que las aplicaciones de IoT, agregan, analizan, y ofrecen una visión para poder tomar decisiones enfocadas hacia el objetivo. (Efma, 2016)

## XVI. Modelos bancarios propuestos

La digitalización en conjunto con la regulación y la tecnología han hecho que la necesidad de nuevos modelos de negocio bancarios sea latente. Por todo lo antes mencionado es de suma importancia que los bancos con modelos de negocio tradicionales se vayan adaptando a unas modelos de negocio del “futuro”. La banca ha sido tradicionalmente un negocio integrado, donde las instituciones financieras han distribuido productos y servicios hechos por ellos mismos a través de canales internos donde todo el soporte y atención es brindado internamente. Las tecnologías disruptivas junto con la estandarización de procesos y servicios facilitan el camino hacia una cadena de valor desagregada, generando beneficios de escala para las firmas especializadas.

Se puede decir que el modelo de negocio tradicional de la banca es totalmente obsoleto. Este modelo está diseñado para un tipo de cliente, pre generación milenial, que tenía necesidades totalmente diferentes a las actuales. Es por ello que se necesita una transformación latente e inminente. Actualmente, las instituciones bancarias están luchando por incrementar rentabilidades sin embargo debido a las proyecciones macroeconómicas, los bancos deben luchar por simplificar sus procesos y ser más eficientes, para poder reducir costes operativos a través de la digitalización. Es necesario que estos nuevos modelos estén enfocados en el cliente, en las necesidades latentes del cliente, y no en el producto, como ha venido siendo lo tradicional. Como se dijo anteriormente existen diferentes, herramientas y oportunidades que

puedan garantizar el éxito de las instituciones financieras en el futuro. Para ello los modelos de negocio propuestos, se caracterizan por estar completamente centrados en el cliente, con un amplio conocimiento de sus necesidades, comportamientos, y patrones de pago y consumo, ofertando productos diseñados a la medida, pero en general sencillos.

Adicionalmente, es necesario, la simplificación de procesos y la desagregación de la cadena de valor. Esto se refiere, a la pérdida de valor que han tenido y seguirán teniendo las sucursales bancarias, la digitalización es un factor clave en esto, ya que el futuro lo que apunta es a una banca que utilizará canales digitales en su mayoría. El aprovechamiento de los datos, será ventaja competitiva de los bancos que opten estos modelos de negocio al poder determinar patrones y características que determinen las necesidades ocultas de los clientes. Y para terminar, es necesario no olvidar la importancia que mantiene la regulación, hoy en día para las instituciones financieras. Posterior a la crisis financiera, esta se ha endurecido y aumentado su complejidad al grado de requerir más capital, y muchas veces limitar las estrategias bancarias.

Es por ello que se proponen los siguientes modelos de negocio bancarios que brindan la pauta de cómo serán esos modelos de negocio del futuro:

1. **Banca Universal:** los bancos que escojan este tipo de modelo deberán obtener economías de escala en todas sus líneas de negocio para poder mantener costos bajos y altos niveles de eficiencia. Este tipo de bancos ofrecerán un set completo de productos para todos los sectores, comercial, privado, corporativo, y banca de inversión, así como gestión de capitales. La diversificación de los productos ofertados hará que la volatilidad de las ganancias se reduzca. El punto de este tipo de modelo de negocio es el de poder de controlar tanto los procesos de front office como los de back office, y también el poder optimizar la cadena de valor. El objetivo de este modelo es el de ofrecer servicios hechos a la medida sobre las necesidades de los clientes, ofreciendo productos y servicios sofisticados.
2. **Banco Consejero:** Los bancos que elijan este modelo de negocio, se enfocan en economías de escala y ganando una gran cantidad de clientes. Lo que busca este modelo de negocio es el de obtener la confianza de los clientes y de esa manera lograr administrar la mayor parte del patrimonio del cliente. De igual, forma los productos de asesoramiento ofertados están hechos a la medida de los clientes. Bancos que tienen este modelo de negocio, se diferenciarán entre sí al demostrar que pueden ofertar productos y servicios personalizados. Lo que se espera es mantener un modelo de negocio abierto apoyándose en terceros (start-ups, fintechs) para generar productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

3. **Líder en oferta de producto:** Los líderes de producto se van a diferenciar al ofrecer productos innovadores de los cuales puedan ofrecer precios competitivos. La clave de los bancos que tengan este tipo de modelo de negocio, es el de ser los pioneros en ofrecer este tipo para poder acaparar una cuota de mercado importante y de esa manera explotar esa ventaja que les ofrece ser los pioneros. La propuesta de valor de los líderes de producto, está basado en ingeniería y tecnología avanzada para poder trasladar las necesidades del cliente a productos financieros innovadores y únicos en el mercado. La clave para este tipo de producto es precisamente esa habilidad de ofrecer productos de alta calidad, rendimiento y eficiencia.
  
4. **Líder en transacciones:** Los bancos de este modelo de negocio se enfocarán en explotar economías de escala al formar alianzas con otros bancos y los competidores tecnológicos no tradicionales. Este se basa en crear un modelo estandarizado de productos ofertados a un costo bajo para clientes y terceros. Al poder obtener economías de escala necesarias, este tipo de bancos funcionarán como un consolidador ofreciendo custodia y servicios depositarios. Al tener una red integrada como banco corresponsal, permite a este tipo de modelo de negocio el ofrecer conectividad a los bancos con un tamaño más pequeño, que no pueden mantener por sí solos. También este tipo de bancos se puede beneficiar de la desagregación de la cadena de valor al convertirse en una plataforma para los competidores que todavía no han obtenido licencia bancaria.
  
5. **Gestor de soluciones:** Los bancos que ofrecen este tipo de soluciones se enfocarán en crear economías de escala, al brindar soluciones bancarias a otros proveedores. La oferta de los bancos bajo este tipo de modelo de negocio, permite a otros bancos e instituciones no bancarias, el poder desagregar su cadena de valor y utilizar la experiencia de los “Gestores de soluciones”. El enfoque debe estar orientado a convertirse en un proveedor de soluciones antes de especializarse en una sola solución. Por ejemplo las soluciones brindadas pueden abordar problemas con regulación, gestión de inversión, así como proyectos relacionados con pagos, impuestos, y conocimiento del cliente.

Cabe mencionar, que los modelos antes mencionados son modelos generales, y que se pueden dar modelos mixtos, combinado dos o más tipos de los modelos antes mencionados, siempre y cuando la institución bancaria sea capaz de recrear estrategias diferenciadoras para manejar la interfaz entre la relación del cliente, el desarrollo del producto y el proceso de transacciones.

Como se ha mencionado anteriormente para poder prepararse para el futuro, y poder sobresalir en diferentes aspectos y lograr sobrevivir en el tiempo, los bancos deben realizar una examinación completa de sus capacidades y compararlas contra la de sus pares y de esa manera poder

determinar fortalezas y debilidades. También se debe tener un completo entendimiento de las nuevas tecnologías, tendencias y productos financieros que están en el mercado; esto con el fin de entender las necesidades a ser satisfechas y puedan ser tomadas en cuenta en toda la organización. Según se puede observar con los recientes cambios, la incertidumbre es la que gobierna el sistema financiero, sin embargo es necesario anticiparse a esos cambios futuros, a través de la recreación de posibles escenarios que se pueden materializar. Debido a lo anterior, los bancos hoy en día deben estar preparados para los cambios que son inminentes. Es por ello, que actualmente se deben estar evaluando cómo será la transformación del modelo de negocio actual, esto con el fin de que los bancos puedan ir determinando hacia qué modelo de negocio quieren llegar, fijar estrategias, y comenzar con la transformación. Todas estas decisiones se deben tomar desde la alta dirección y alcanzar todos los niveles de la institución.

## XVII. Generación de valor para los distintos participantes del sector financiero

Posteriormente a determinar cuáles son los modelos de negocio bancarios del futuro, es necesario determinar cómo será la creación de valor para cada uno de los integrantes del sistema financiero. Originalmente, el concepto de creación de valor giraba en torno al accionista e inversor. En el sistema financiero actual, la generación de valor está relacionado directamente con el ROE, Retorno sobre la inversión. Sin embargo, para que los modelos de negocio propuestos, puedan subsistir, es necesario que se tenga una visión generalizada de todos los participantes, incluidos todos los stakeholders, grupos de interés, para cada institución financiera. Dentro de los stakeholders, se tienen, los inversores o accionistas, el cliente, la sociedad y el colaborador directo de la Institución, el empleado. Esto solo se logrará si se pueden implementar diferentes tecnologías disruptivas a través de los distintos modelos de negocio.

A continuación se muestran el desarrollo de valor para cada uno de los stakeholders:

1. **Accionista:** Este stakeholder, lo que busca es que al final del periodo de evaluación financiera, su inversión haya tenido la rentabilidad mínima exigida. Actualmente, con los problemas de rentabilidad que presenta el sistema financiero global, este aspecto es crítico, para los accionistas, quienes están buscando invertir en sectores alternativos, como por ejemplo las telecomunicaciones, que en los últimos años ha mostrado ser un sector que tiene una rentabilidad mayor al sector financiero. La rentabilidad mínima exigida en este caso es la mejor variable para medir la creación de valor para el accionista. Es importante que el ROE en este caso sea sostenible en el tiempo, generalmente un accionista eso es lo que se busca.

2. **Clientes:** Históricamente, los bancos habían sido capaces de brindar un valor a los clientes. Les permitían adquirir activos, como por ejemplo una casa que sin tener la ayuda de los bancos podría ser imposible. Estos factores han cambiado drásticamente, al tener la aparición de nuevos competidores. El banco se mantenía en una zona donde se sentía seguro de los clientes que mantenía sin garantizarles productos innovadores y hechos a la medida. La insatisfacción generada en la mayoría de clientes, que al estar presentes en la época digital, han dejado que los competidores, logren satisfacer esas pequeñas necesidades no cubiertas. Entonces, a través de los nuevos modelos de negocio bancarios, lo que se debe buscar es crear la satisfacción del cliente, garantizando que a través del banco un cliente pueda cumplir sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Pero se establece de nuevo que esto solo se podrá a través de implementación tecnológica e innovación. Los modelos de negocio que se centran en el cliente deben ser capaces de determinar aquellos temas que de verdad interesen al cliente, ya que al final se debe entender que el centro del negocio es el cliente. Así como se superan las expectativas del accionista, se deben superar las expectativas del cliente.
  
3. **Sociedad y colaboradores:** La banca puede ampliar su papel en la sociedad, y una buena oportunidad son los clientes no bancarizados. Una ventaja, es la experiencia en el sector financiero, que no mantienen los competidores no tradicionales, y se puede lograr a través de la recuperación de la confianza del sector financiero. A través, de la tecnología estos cambios y penetración de sectores de la sociedad que no han sido alcanzados por los bancos pueden ser posibles. Una de los factores que pueden permitir la inclusión financiera es el de utilizar modelos de datos que permitan determinar de una manera más precisa el perfil crediticio de un cliente, con el fin de poder establecer de una manera más eficaz que clientes en el sector no bancarizado podrían optar a algún tipo de producto financiero. Esto permitiría que los bancos tomen el rol de protagonistas de una sociedad liderando estos avances, especialmente con la inclusión financiera. Los nuevos modelos de bancos deben ser capaces de establecer, y priorizar las necesidades de sus colaboradores también. Al transformar el modelo de negocio, con un enfoque digital, muchas actividades repetitivas y que no aportaban tanto valor, podrán ser sustituidas, y de esa manera liberar carga a los empleados.

# CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

Como se ha venido mencionado una de las cosas que destacan los diferentes estudios sobre el futuro de la banca es que la banca tradicional ya no es una fuente viable de sostenimiento y rentabilidad a largo plazo. La relación entre el cliente, y la banca tradicional ha estado estresada por diferentes factores, pero especialmente por el cambio radical que han dado las necesidades de los clientes, y el ataque que han sufrido por competidores tecnológicos, que han aprovechado esta brecha para poder atacar y quitar sectores de mercado que eran rentables. Esto debido a que estos competidores tecnológicos, se especializan en mejorar la experiencia de usuario, a través de innovaciones tecnológicas.

Los bancos pueden mejorar estas amenazas de la manera que potencialicen sus fortalezas como institución, a través de la adopción de nuevos modelos de negocio bancarios que les permitan adaptarse a las necesidades de los clientes y les garanticen una supervivencia en el tiempo. Esta potencialización de fortalezas se puede dar a través de la inminente digitalización y la adopción de prácticas tecnológicas que se puede dar a través del trabajo en conjunto con los competidores no tradicionales.

Los nuevos modelos de negocio bancarios deben estar orientados para poder tener en consideración las necesidades de todos los stakeholders de la Institución Financiera, es decir, poder determinar las necesidades de cada uno y satisfacerlas. También se debe desagregar la cadena de valor, y reestructurarla con un enfoque centrado en el cliente ya no en el producto como se venía haciendo originalmente.

Dentro de los modelos de negocio de la banca del futuro propuesto, la mayoría se centran en poder sacar provecho de las economías de escala para poder sacar ventaja en reducción de costos, ya sea a través de relaciones directas con competidores no tradicionales, creación de productos hechos a la medida para el cliente o como proveedores de servicios para otras instituciones financieras.

La transformación del modelo de negocio tradicional es inminente, los bancos deben estar capacitados para afrontar estos cambios y revolución de su modelo de negocio tradicional, a aquel que le permita llegar a las rentabilidades deseadas y a la satisfacción de su cliente.

# Bibliografía

- BBVA Innovation Center. (2015). *Generación Milenial*.
- Altunblas, Y., Manganelli, S., & Marques-Ibanez, D. (2011). *Bank Risk during the financial crisis*. Banco Central Europeo.
- CISCO. (2016). *CISCO*. Obtenido de <https://www.cisco.com/c/dam/en/us/products/collateral/se/internet-of-things/at-a-glance-c45-731471.pdf>
- Denecker, O., Gulati, S., & Niederkorn, M. (August de 2014). *Mckinsey*. Obtenido de <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-digital-battle-that-banks-must-win>
- Efma. (2016). <https://www.efma.com/study/detail/26649>. Obtenido de World Retail Banking Report 2017.
- Esteve, J. (09 de 2016). *El Confidencial*. Obtenido de [https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-09-22/blockchain-fintech-banca-online\\_1263534/](https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2016-09-22/blockchain-fintech-banca-online_1263534/)
- Fisa Group. (2016). *La Banca y los Millennials*. Obtenido de <http://www.fisagr.com/index>
- Kobler, D., Bucherer, S., & Schlotmann, J. (2015). *Banking business models of the future*. Zurich: Deloitte Consulting AG.
- Kok, C., Móré, C., & Petrescu, M. (2016). *Financial Stability Review*. ECB.
- KPMG. (2017). *Setting Course in a Disrupted Market Place*.
- Minsait. (2016). *El nuevo modelo de creación de valor de la Banca basado en las Tecnologías disruptivas*. Madrid.
- Price Waterhouse Cooper. (2014). *Retail Banking 2020*. pwc.
- Roengpitya, R., Tarashev, N., & Tsatsaronis, K. (2014). *Modelos de negocio de los bancos*. Basel: Bank of International Settlements.
- Skan, J., Dickerson, J., & Masood, S. (2015). *The Future of Fintech and Banking: Digitally disrupted or reimagined?* Accenture.