

**LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO BANCARIO: EL RETO DE LA
BANCA DIGITAL**

Eduardo Bueno Campos

Catedrático de Economía de la Empresa y Vicepresidente 1º AECA

Mónica Ingo-Somoza

Profesora de Economía y Empresa de la Comunidad de Madrid

María Paz Salmador

Profesora Titular, Dpto. de Organización de Empresas de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM)

Patricio Morcillo

Catedrático de Organización de Empresas UAM

Palabras clave: Banca Digital, Cadena de valor, FinTech, Innovación, Modelo de negocio.

LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO BANCARIO: EL RETO DE LA BANCA DIGITAL

Resumen

La aparición de la Nueva Economía y de las FinTech ha supuesto un cambio de operativa en el sector bancario. Esto, junto al impacto de la crisis financiera internacional de 2008, justifica el interés por reflexionar sobre el reto tecnológico al que se enfrenta para lograr adaptarse a los cambios del entorno, generando nuevas ventajas competitivas basadas en innovación. El objetivo de la comunicación es analizar la evolución del sector, junto a la necesidad de implantar el nuevo enfoque de innovación del modelo de negocio, proponiendo una "cadena de valor innovadora" basada en las perspectivas de la RSC y de la "economía colaborativa".

1. INTRODUCCIÓN

A partir de los años ochenta del siglo pasado, y llegando hasta nuestros días, surge la Nueva Economía o digital (Arthur, 1989), que supone profundos cambios para la banca europea, y en concreto para la española, con la aparición de la banca por Internet o "Banca Digital" y de las llamadas FinTech o conjunto de *start-ups* tecnológicas, con nuevas tecnologías aplicadas a los servicios financieros tradicionales. Todo ello ha supuesto una amenaza para la rentabilidad a corto y medio plazo y para la cuota de mercado del negocio bancario tradicional (PwC, 2016). Ante estos cambios, el sector bancario español se ha enfrentado a un proceso evolutivo de reestructuración, concentración, reconversión e internacionalización, además de a la adaptación al marco regulatorio de la Unión Europea, del Eurosistema y del BE. Estos cambios han supuesto nuevas estrategias y rutinas organizativas para la dirección bancaria, con el fin de mantener su rentabilidad ante los nuevos retos. Por ello, el objetivo de este trabajo es presentar un análisis evolutivo de la banca española, a partir de los años finales del siglo XX hasta nuestros días.

La aparición de la "Banca Digital", de las FinTech y de los nuevos ciudadanos digitales, ha venido unida a un proceso de adaptación e innovación de carácter complejo (Salmador y Bueno, 2005), con el fin de definir una dirección estratégica efectiva ante las nuevas tendencias en la Banca, que se ha enfrentado al reto tecnológico del papel creciente de las TIC e Internet en sus operaciones. Surge así una nueva banca a distancia y on line, que sustituye a la comercial de proximidad, y que se enfrenta al desafío de definir un nuevo modelo de negocio bancario, que ponga de manifiesto la importancia que tiene en su desarrollo el proceso de innovación (Chesbrough, 2010). Como respuesta a este desafío ha surgido el enfoque de la innovación en el modelo de negocio (en adelante IMN), que ha servido para adaptarse a empresas de sectores maduros, como la banca, rediseñando el modelo de negocio tradicional. El objetivo ha sido alcanzar el éxito competitivo ante los cambios del entorno y el reto tecnológico. Siguiendo este enfoque, este trabajo partirá del diagnóstico del fenómeno FinTech, como amenaza competitiva pero también como oportunidad para la Banca. Esto permitirá plantear los elementos y el método de análisis que se puede aplicar en la innovación del modelo de negocio bancario, lo cual llevará al rediseño o innovación de su cadena de valor tradicional. De este modo, se realizará una propuesta de "cadena de valor innovadora" para la nueva "Banca Digital".

El interés del análisis planteado se justifica por los cambios habidos en la banca española entre 1988 y 1999, así como por el impacto que la crisis financiera internacional de 2008 ha tenido en este sector, que la colocó en el epicentro de la crisis y la llevó a realizar una profunda reflexión sobre el papel que juega en la Nueva Economía. Todo ello la ha situado frente al reto del cambio tecnológico y de su adaptación al entorno a través de la IMN, con el objeto de mantener su competitividad y rentabilidad, junto a nuevos requerimientos del marco regulatorio.

La contribución de este trabajo es tanto teórica como práctica. Teórica porque se hace una revisión de la adaptación del sector bancario español a al reto que supone la Nueva Economía, utilizando un método de análisis escasamente empleado con anterioridad en el sector analizado, a saber, el nuevo enfoque de la IMN. Práctica porque este enfoque ha permitido proponer una "cadena de valor innovadora" que integra las TIC en los procesos organizativos, crea valor para grupos de interés como los clientes digitales, facilitando su integración en los procesos organizativos, consolida una cultura

de innovación que permite mantener la posición competitiva y crea valor para la sociedad basada en la perspectiva de la RSC.

Para lograr el objetivo mencionado se procede de la siguiente manera. En el segundo epígrafe se analiza la evolución del negocio bancario y el reto tecnológico desde los años ochenta del siglo XX hasta nuestros días, contextualizando los desafíos a los que se enfrenta. A continuación, en el tercer epígrafe, se plantea el nuevo enfoque de la IMN, que sirve como programa de investigación para la dinamización y adaptación de empresas de sectores maduros como la Banca a los desafíos planteados. En el cuarto epígrafe se realiza la propuesta de IMN bancario y de la "cadena de valor innovadora" basada en las perspectivas de la RSC y de la "economía colaborativa", creando valor tanto para la sociedad como para la entidad financiera. Por último, se plantean las conclusiones del análisis realizado y propuesta formulada.

2. EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO BANCARIO: DE LA NUEVA ECONOMÍA AL PRESENTE

Como se ha introducido, el objetivo de este trabajo es presentar un análisis evolutivo de la Banca, en especial de la española, a partir de los años finales del siglo pasado hasta nuestros días, años en los que surge la Nueva Economía. Este término fue propuesto y desarrollado por los trabajos de Arthur (1989, 1994 y 1996), y divulgado por Kelly (1997 y 1998) gracias a su propuesta de las "nuevas reglas" y estrategias de la economía en red, es decir, una economía globalizada que representa una actividad y una estructura como respuesta de la nueva sociedad de la información, basada en el papel de ésta y del conocimiento, que opera con las TIC o actuando con Internet. En suma, una "economía digital" que ha llevado a nuevos procesos de convergencia socioculturales y económicos de carácter global, generando una importante transformación en los sectores económicos maduros y tradicionales, caso entre otros de la Banca, con nuevas formas de entender los modelos de negocio y la dirección empresarial; así como alumbrando nuevos sectores estratégicos, nuevos negocios y, a este tenor, nuevas finanzas (Castells, 2001; Terceiro y Matias, 2001; Ontiveros, 2001). Escenario que configura un nuevo entorno de actuación de las entidades financieras con la entrada en vigor en Europa de la Unión Económica y Monetaria de 1988, junto a la definición del SME, corroborado con el Eurosistema al crearse el BCE el 1 de junio de 1998.

Esta evolución revela el papel creciente de Internet o del avance tecnológico en las operaciones bancarias tradicionales de la banca "al por menor". Nueva operativa financiera que representa el reto tecnológico de la conocida como banca electrónica, on line, a distancia, virtual o " digital ". Reto que se ha incrementado en estos últimos años con la aparición del fenómeno FinTech (conjunto de entidades y *start-ups* tecnológicas que componen un sistema de nuevas tecnologías aplicadas a los servicios financieros tradicionales de la industria bancaria). Fenómeno que evidencia una clara amenaza a la rentabilidad a corto y medio plazo y a la cuota de mercado del negocio bancario tradicional (PwC, 2016; AEFI, 2017; Bugrov et al., 2017); lo que ha sido definido como el "reto 2020", como se ampliará más adelante.

En consecuencia, en las páginas que siguen, y en los dos subepígrafes siguientes, se aborda, primero, la incorporación de la Internet en la banca comercial, exponente del impacto de la Nueva Economía, que obliga a cambios estratégicos y organizativos, de carácter complejo, en la dirección de las entidades, como respuesta al reto de la economía del conocimiento (Salmador y Bueno, 2005). Desafío que el desarrollo de las

TIC venía actuando en los procesos estratégicos de diferentes sectores maduros y básicos de la economía (Borgeois y Eisenhardt, 1988; Eisenhardt y Bourgeois, 1988; Eisenhardt, 1989; Wooldridge y Floyd, 1990; Baden-Fuller y Stopford, 1994; Prahalad y Hamel, 1994; Markides, 1998 y Eisenhardt y Sull, 2001); como es el caso evidentemente de la Banca. El análisis se concretará en lo sucedido en la banca española y en el marco de la europea durante el periodo de referencia 1988-1999, para a continuación considerar el impacto de la crisis financiera internacional de 2008, por la que la Banca se convierte en el epicentro de la misma, como causa y efecto. Este hecho lleva a la reflexión sobre su papel tanto en la economía del conocimiento, ante el cambio tecnológico, como en el desarrollo sostenible del modelo económico, (Fernández de Lis et al., 2009, Bueno, 2012; Maudos, 2017a).

Con todo ello, los dos siguientes subepígrafes, realizarán un análisis comparado entre las operaciones financieras características de la banca comercial en el fin del siglo pasado con las de estos años del siglo actual. Nuevos aspectos que definen la influencia de las nuevas tecnologías y de las FinTech en la banca relacional tradicional, para plantear el reto estratégico en el sector bancario y justificar el imperativo de incorporar el nuevo enfoque de la IMN en sus entidades, como vienen haciendo otros sectores maduros, rediseñando o innovando su "cadena de valor", como se abordarán en el epígrafe 3.

2.1. DE LA BANCA POR INTERNET AL FENÓMENO ACTUAL DE LAS FINTECHS

Por lo indicado, las décadas ochenta y noventa del siglo pasado han representado en el proceso evolutivo, un escenario de importantes cambios estratégicos y organizativos para la banca española y europea, con la reestructuración, concentración y reconversión de bancos y cajas de ahorros de esa época, además de la creciente internacionalización de las entidades resultantes, y su adaptación al nuevo marco socioeconómico y regulatorio de la Unión Europea, del Eurosistema y del BCE. Todo ello unido a las nuevas directrices estratégicas y rutinas organizativas que este proceso exige a la dirección bancaria, para actuar con eficiencia y éxito ante los nuevos factores competitivos de dicho periodo (Bueno y Rodríguez-Antón, 1995), como son: a) la liberalización del sistema financiero europeo; b) la globalización de la actividad bancaria y el incremento de la competencia por negocios, mercados y segmentos de clientes; c) la creciente innovación financiera, especialmente de los procesos tecnológicos y d) la armonización de las políticas monetarias y el aumento de las competencias públicas de supervisión y control de las entidades financieras europeas. Por lo tanto, este planteamiento exige un proceso adaptativo y de innovación en las entidades para definir una dirección estratégica efectiva ante las nuevas tendencias en la Banca (Bueno y De la Torre, 2001).

Como se ha comentado la aparición de la banca por Internet o "Banca Digital", representa un proceso de adaptación de carácter complejo (Salmador y Bueno, 2005), ya que incorporan los nuevos enfoques de la ciencia de la complejidad en el análisis económico, al considerar a la economía como un sistema complejo adaptativo y de carácter disipativo (Arthur, 2015), como corrobora la actual situación incierta y turbulenta de los mercados globales. Entorno que viene caracterizado en este periodo por la creación de tres esferas de actuación económica (Bueno, 2012): a) la esfera de la economía real; b) la esfera de la economía financiera y c) la esfera de la economía digital. Situación compleja que, si se desarrolla en armonía y convergencia, genera desarrollo sostenible y progreso; pero si no es así, provoca desorden y crisis. En suma,

esta evolución manifiesta, para lograr ventaja adaptativa, saber hacer frente al reto de dirigir la complejidad.

Por todo ello, ante la citada crisis financiera internacional, y la reestructuración bancaria llevada a cabo en estos años, y como "cortafuegos" que evite nuevas crisis, ante al desarrollo de la "Banca Digital" y el papel de las FinTech, se ha llevado en este tiempo a un reforzamiento paulatino de las competencias de supervisión bancaria - comentadas más atrás- por parte del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS). Proceso que se inicia con la normativa conocida por Basilea I (diciembre 1988), pasando a Basilea II (julio 1999) y terminando, de momento, en Basilea III (con los nuevos requerimientos de capital, junio 2011 y de financiación estable neta, octubre 2014). El análisis que finaliza con la revisión de la amenaza y la oportunidad de negocio que representa el fenómeno FinTech para las entidades tradicionales, que han de saber dar una respuesta estratégica para mantener su posición competitiva y rentabilidad actuales (Carbó y Rodríguez-Fernández, 2014, 2016, y 2017; Maudos, 2017a y 2017b).

2.2. COMPARACIÓN DE LAS OPERACIONES FINANCIERAS DEL NEGOCIO BANCARIO TRADICIONAL ENTRE EL SIGLO XX Y EL XXI

Como ha sido anunciado, a continuación, se recogen conceptos, criterios y procesos diferenciales de las operaciones básicas que caracterizan la banca comercial, como banca relacional (básicamente presencial) en el siglo XX, con la correspondiente a la "Banca Digital" y "Móvil" en el XXI, como nueva banca relacional a distancia. Por ello, retomando ideas presentadas antes, se puede concretar que las FinTech (contracción de las palabras inglesas *finance* y *technology*) son *start-ups* tecnológicas que componen un nuevo sector de actividad financiera, característico e innovador de la nueva "Banca Digital", que ofrece los productos y servicios financieros tradicionales de la banca comercial al cliente, de una forma más sencilla, rápida, efectiva y con unos costes razonables (Schueffeld, 2017). Sector emergente que opera en cuatro segmentos principales de actividad: a) operaciones financieras básicas y medios de pago; b) conocimiento del cliente y Big Data; c) seguridad e identificación personal (biometría) y d) dinero electrónico (AEFI, 2017). Fenómeno que integra tres colectivos: Start-ups tecnológicas (minipymes o nuevas empresas de base tecnológica); Unicorns (conjunto de compañías que ya tienen un valor teórico superior a 1.000 millones de USD y que comienza a ser objeto de regulación para evitar romper con el "orden establecido"); y GAFAS (Google, Amazon, FaceBook y Apple, colectivo al que se le viene añadiendo Alibaba).

El fenómeno FinTech es el resultante de dos factores interactuantes durante el periodo de evolución que se viene considerando. De una parte, por el cambio acelerado de los procesos operativos y canales de comercialización en las entidades financieras de la mano de las TIC, con el surgimiento de la banca por Internet o electrónica (Quintás, 1995; Merrill Lynch (2000); Salmador y Bueno, 2005). De otra, por el proceso de cambio sociocultural que surge en la nueva sociedad digital del siglo XXI, que está protagonizando la presencia de dos generaciones de jóvenes y adolescentes. los cuales representan nuevos y potenciales clientes que se suman a los segmentos tradicionales de la industria bancaria, como son los *millennials* (los que hoy tienen entre 19 y 35 años) y los *centennials* (que hoy están entre 0 y 18 años). Colectivo que en la economía global se eleva a unos 4.400 millones de ciudadanos, con nuevos comportamientos y hábitos en relación al consumo, a las finanzas, al uso de tecnología, a la educación, al ocio y, en general, a la vida (Bank of America y Merrill Lynch, 2015).

En consecuencia, las FinTech, junto a los nuevos ciudadanos digitales, consolidan la presencia y desarrollo de la "Banca Digital", la cual representa los productos y servicios financieros ofrecidos al cliente a través de canales comerciales no presenciales basados en las TIC. En suma, una nueva banca relacional a distancia y on line que está sustituyendo a la banca comercial de proximidad. Por lo que surge un nuevo paradigma, y el reto de definir un nuevo modelo de negocio bancario, como nueva forma de "intermediación financiera", y de posible economía colaborativa en Banca, siguiendo la senda innovadora de los negocios tradicionales iniciada hace tiempo por Amazon y Google (Carbó y Rodríguez-Fernández, 2014, 2016 y 2017, López et al., 2013; Maudos, 2017a). Nuevo planteamiento en la dirección bancaria que se viene apoyando como sistema de información y de contabilidad para el control y validación de las transacciones de la "Banca Digital", con un carácter descentralizado, en la tecnología desarrollada por el Banco de Inglaterra, *Blockchain* (Cabezas, 2015), y que soporta la moneda virtual (*Bitcoin*). Sistema lógico de fácil difusión, adaptativo, seguro y con coste reducido para llevar a cabo eficientemente las transacciones financieras privadas y más personalizadas.

También en este proceso de cambio del negocio bancario basado en las TIC, hay que mencionar la aparición de la "Banca Móvil", como nueva forma operativa o canal en banca comercial, a través de los dispositivos móviles (teléfonos móviles y tabletas), con los que el cliente se relaciona con la entidad con las aplicaciones incorporadas por el software correspondiente. Canal tecnológico que no hay que confundir con las "oficinas o sucursales móviles" (instaladas en vehículos o autobuses), que las entidades ponen a disposición de los clientes en territorios y municipios españoles, que han reducido de forma importante oficinas, con el fin de mantener la "inclusión financiera" y seguir dando servicio y atención presencial al cliente tradicional. Proceso de reestructuración del sector bancario que representa un importante reto (Maudos, 2017b).

En suma, en el Cuadro 1 se recoge la comparativa de los conceptos, productos y servicios que caracterizan la forma u operativa del negocio bancario en la banca comercial entre el siglo XX y el XXI (TM Sourcing, 2013), en una perspectiva de la práctica bancaria a nivel global o de carácter general.

Cuadro 1. Análisis comparado de la práctica bancaria entre el siglo XX y el XXI

CONCEPTOS	SIGLO XX	SIGLO XXI
Orientación del negocio	Del producto al cliente	Del cliente al producto
Naturaleza de la operación	"Traje a la medida" y automatización simple	Automatización compleja. Sistemas paramétricos de riesgos por cliente. Metodología de "inteligencia de mercado"
Modelo de negocio	Intermediación	Desintermediación/ Reintermediación.
TICs	Infraestructura tecnológica "in house" o propia	Nube o terciarizada
Infraestructura física	Red de sucursales y cajeros automáticos	No es necesario con las transacciones "on line"
Confidencialidad	Secreto bancario y fiscal	Secreto bancario y transparencia fiscal
Prevención de lavado de dinero	Poco conocimiento del cliente y de cómo se general sus recursos	Profundo conocimiento del cliente, gracias al empleo de Big Data y saber la licitud del origen de sus activos
Interés en delitos fiscales	Prácticamente ninguno	Los intermediarios financieros colaboran con la autoridad tributaria
Información para la toma de decisiones financieras	Básicamente proporcionada por el cliente	Proporcionada por el cliente y con Big Data
Ejecución judicial	Juicios mercantiles	Juicios mercantiles y Mediación
Garantías	Prenda e hipoteca	Prenda e hipoteca, junto a fideicomisos de garantía y mediación preventiva
Reestructuración deuda	Reconocimiento del adeudo	Reconocimiento del adeudo con fideicomisos de garantía y mediación preventiva
Firma	Autógrafo	Autógrafo y electrónica
Activo	Bienes muebles, inmuebles y derechos	Capital Intelectual (Conocimiento e intangibles), bienes muebles, inmuebles y derechos
Forma de identificación cliente	Oficial - legal	Oficial - legal y sistemas biométricos. Aplicación de algoritmos de fraude con Big Data
Expedientes	Físicos y custodiados en instalaciones del intermediario financiero	Digital y solo físico en lo jurídico. Custodiados en instalaciones de entidades especializadas en temas de seguridad digital
Dinero	Físico (Billetes y monedas)	Electrónico
Seguridad electrónica	Basada en contraseñas	Blockchain y Tokenización (seguridad de datos). Indicadores biométricos

Fuente: TM Sourcing (2013) y elaboración propia

3. EL ENFOQUE DE LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

En este epígrafe, como respuesta a todo lo comentado sobre el desafío al que se enfrenta el actual modelo de negocio bancario, se aborda una reflexión sobre la génesis e impacto en el pensamiento estratégico de las organizaciones, del nuevo enfoque de la IMN. Enfoque surgido en el mismo periodo de tiempo considerado en el epígrafe anterior, que ha servido como programa de investigación, y en su heurística positiva, para dinamizar y adaptarse a empresas de sectores maduros, como se tratará en el siguiente punto, para lograr el éxito competitivo y su desarrollo sostenible ante los cambios del entorno, y el reto tecnológico de estos últimos años, que conduce a los procesos necesarios de adaptación organizativa y de rediseño del modelo de negocio tradicional (Morris, 2009; Giesen et al., 2010; Cavalcante et al., 2011; y Bueno et al., 2016).

El enfoque IMN, pone en evidencia en el concepto generalmente aceptado de modelo de negocio (que será considerado en el punto siguiente, con sus tres escuelas de pensamiento básicas (López et al., 2013)), la importancia que en el desarrollo del mismo tiene el proceso de innovación (Chesbrough, 2010). Por ello, se ve claramente influido por el impacto de las TIC. Por lo que, tratar de la IMN implica relacionar ambos conceptos en el marco de la economía actual, tal y como recoge la literatura especializada al respecto (Afuah y Tucci, 2002; Amit y Zott, 2001; Chesbrough, 2007; Mendelson, 2014 y Zott et al., 2011, entre otros). En esta perspectiva es importante destacar el papel en la organización de una cultura innovadora abierta (Chesbrough, 2003; y Morcillo, 2006). Con lo que, en la economía del conocimiento las empresas podrán identificar nuevas oportunidades de negocio "in house" o en colaboración con empresas e-business o digitales, que seguirán transformando los sectores maduros -industrias completas- con nuevas ideas, técnicas, productos y servicios, es decir, con nuevas lógicas de creación de valor (López et al., 2013; y Massa

y Tucci, 2014). En suma, podrán llevar a cabo la innovación requerida del modelo de negocio correspondiente, como respuesta al reto estratégico al que se enfrenta la empresa de referencia, de forma que le permita desarrollar las ventajas, no solo competitivas, sino adaptativas que el entorno actual demanda (Bueno y Morcillo, 2016). Génesis y desarrollo de la IMN, que será completado más adelante.

Una vez tratado éste, se pasará a abordar el imperativo de la IMN en el negocio bancario para dar respuesta al reto tecnológico al que se enfrenta la banca comercial. Análisis que partirá del correspondiente diagnóstico de lo que representa el fenómeno FinTech, tanto como amenaza competitiva, así como, incluso, oportunidad competitiva a través de los nuevos planteamientos de colaboración que puede facilitar la "Banca Digital", como "economía colaborativa" (Bugrov et al., 2017; Carbó y Rodríguez-Fernández, 2014, 2016 y 2017; Maudos, 2017a, 2017b; y PwC, 2016). Diagnóstico que pone el acento en los principales factores de cambio, partiendo de los aspectos diferenciales en los procesos financieros que caracterizan el negocio bancario, tal y como ha sido comparado en el Cuadro 1. Todo ello, permitirá plantear los elementos y el método de análisis que se pueda aplicar IMN, para que permita el rediseño o innovación de la cadena de valor tradicional en Banca y de su sistema de valor o relacionada con sus stakeholders (Porter, 1985, Casadesús-Massanell, 2004; Casadesús-Massanell y Ricart, 2007; y Giesen et al., 2007 y 2010; Bueno et al., 2008). Planteamiento que se desarrollará, junto a la propuesta de "cadena de valor innovadora" para la nueva Banca Relacional-Digital, en el epígrafe 4.

3.1. GÉNESIS DE LA IMN Y EXPERIENCIAS EN SECTORES MADUROS

Siguiendo con este argumento, hay que señalar que el término "modelo de negocio", utilizado hace tiempo en el lenguaje profesional y académico, no presenta una definición generalmente aceptada, al plantear diferentes significados, tal y como recogen, entre otros, Shafer et al. (2005) y Zott & Amit (2010). Si bien, su origen conceptual puede estar en Drucker (1965), pero es en la última década del siglo XX, y en la primera del actual, cuando cobra mayor interés el estudio del modelo de negocio en el marco de la dirección estratégica actual (Bueno et al., 2006: teoría de los recursos y capacidades; las capacidades dinámicas; teoría del conocimiento, la complejidad y la innovación). Cabe mencionar aportaciones iniciales, entre otras, de Wooldridge y Floy (1990); Prahalad y Hamel (1994); Timmers (1998); y Markides (1998); para llegar a las propuestas del nuevo planteamiento de Amit y Zott (2001); Hamel (2002); Womak y Jones (2003); Casadesús- Masanell (2004); Zott y Amit (2007); Christensen et al. (2008); Teece (2010); y Yunus et al. (2010), como más destacadas. A este respecto, cabe recordar que para Drucker (1990) el término "modelo de negocio " debe explicar para qué y cómo funciona una organización, por lo que debe responder a tres cuestiones: a) ¿Quién es el cliente?; b) ¿Qué valora el cliente? y c) ¿Cómo se va a generar el valor en este negocio? Cuestiones que servirán tanto para guiar el desarrollo de este punto, y del siguiente subepígrafe 3.2.

En esta línea hay que indicar, de acuerdo con López-Pérez (2012), que en el concepto actual del modelo de negocio se identifican tres escuelas de pensamiento, a saber: a) Modelo de negocio como sistema generador de valor; b) Modelo de negocio como arquitectura organizacional y c) Modelo de negocio como forma de operar la organización. La primera define el modelo de negocio "como el sistema generador de valor para el cliente y para capturar valor para la organización", siendo los autores principales: Davenport et al. (2006); Christensen et al. (2008); Skarynski y Gibson (2008); Teece (2010); y Yunus et al. (2010). La segunda define el modelo de negocio

como "un sistema de actividades interdependientes que conforma la arquitectura organizativa", siendo los autores principales: Afuah y Tucci (2000); Chesbrough y Rosenbloom (2002); Afuah (2004); Demil y Lecoq (2010); Gambardella y McGahan (2010); y Zott y Amit (2010). Finalmente, la tercera define el modelo de negocio como "la forma en la que la organización opera o el reflejo de la estrategia formulada", siendo los autores principales: Hamel (2000); Magretta (2002); y Casadesús- Masanell y Ricart (2007 y 2010). En suma y como síntesis de este análisis López-Pérez (2012: 13) propone la siguiente definición de modelo de negocio: *"un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que son el reflejo de la estrategia realizada"*.

Como respuesta a lo indicado, hay que recordar el impacto en la génesis de la IMN de la irrupción de las TIC en los sectores maduros de la economía, como papel clave en su estudio y vinculado al de la innovación para la redefinición del modelo de negocio de la organización. En este sentido, cabe recordar, como ejemplo del esfuerzo permanente de la organización para innovar su modelo de negocio, el caso de American Express en el siglo XIX, relatado por Magretta (2002), cuando la compañía crea los Cheques de Viaje, como respuesta para resolver los problemas de obtención de efectivo en viajes internacionales, como los que tuvo su presidente J.C. Fargo en el que hizo por Europa en 1892. Con ello y de acuerdo con la investigación realizada por López et al. (2013) sobre 14 casos empresariales en siete de dichos sectores, cuyos datos identificadores se recogen en el Cuadro 2, se presentan los elementos principales que permiten definir un "modelo de negocio innovador".

Cuadro 2. Estudio de casos de modelos de negocio innovadores en sectores maduros	
Sector	Casos analizados
Distribución comercial	- Wal-Mark - Mercadona
Productos de consumo	- Zara - IKEA
Entretenimiento y ocio	- Circo del Sol - Netflix
Transporte aéreo	- Southwest Airlines - Easyet Airles
Tecnología de la información	- Apple - Dell
Negocios basados en Internet	- Amazon - Google
Negocios de tipo social	- Grameen Bank - Grameen Danone Foods

Fuente: López et al. (2013)

Elementos caracterizadores de un modelo de negocio innovador, que justifican el papel de la IMN en la perspectiva de la dirección estratégica en este siglo XXI para dinamizar la empresa, generar ventajas competitivas para mantener su supervivencia, y ventajas adaptativas que demanda la economía digital actual. Es decir, son:

1. Definir una proposición de valor innovadora para el cliente, junto a un sistema innovador de captación de valor para la organización. Elemento que se corrobora

con las aportaciones básicas, recogidas antes en las tres escuelas de pensamiento del modelo de negocio.

2. Diseñar una cadena de valor innovadora diferente a la existente en el sector, que logre la interdependencia entre actividades creadoras de valor y las relaciones estratégicas de su sistema de valor o con sus *stakeholders*. Elemento que lleva a la redefinición de la cadena clásica (Porter, 1985), buscando nuevos criterios y caminos (Casadesús- Masanell y Ricart, 2007 y 2010; Giesen et al., 2007 y 2010; Zott y Amit, 2010).
3. Utilizar procesos tecnológicos, innovadores respecto a sus competidores en sus operaciones, que faciliten la colaboración e integración del cliente en las actividades organizativas. Elemento que es validado por los trabajos de Womak y Jones (2003); Zott y Amit (2007); Bueno et al. (2008); Massa y Tucci (2014); y Andreini y Bettinelli (2017).
4. Incorporar recursos intangibles y capacidades innovadoras, frente a los usuales en el sector, para dirigir la complejidad y la dinámica de la innovación imperante. Elemento que se apoya en las aportaciones de Hamel (2002); Bueno y Salmador (2003); Demil y Lecoq (2010); Teece (2010); Casadesús-Masanell y Aucoin (2010); y Bueno, et al. (2016).
5. Generar y consolidar una cultura de innovación abierta en la organización, considerada como un sistema complejo adaptativo. Elemento que se fundamenta en las aportaciones de Chesbrough (2003 y 2007), Salmador y Bueno (2005); Morcillo (2007); y Bueno y Morcillo (2016).

Una vez definidos los elementos configuradores de un modelo de negocio innovador, es el momento de acercar el análisis a cómo formular la necesaria IMN bancario ante el reto expuesto.

3.2. LA NECESIDAD DE LA IMN EN BANCA ANTE EL RETO TECNOLÓGICO

Como se ha puesto de manifiesto el origen de la IMN, como consecuencia de la irrupción de la Nueva Economía y de la mano de la Internet a finales del siglo XX en la actividad económica, presenta radicales modificaciones en procesos de producción, distribución y comercialización de las empresas, en particular de los sectores maduros, dada la naturaleza disruptiva de dichas tecnologías. Escenario que ha cambiado sustancialmente la formulación de la estrategia, la organización del trabajo y la manera de creación de valor por aquellas, como muestra el análisis de los elementos que caracterizan un modelo de negocio innovador. En suma, éste representa una nueva forma de entender y desarrollar la estructura y el funcionamiento en la economía global. Esta situación sigue su curso al mostrar "nuevas formas de vida", como es el caso de la "*Internet de las cosas*" (IOT en sus siglas en inglés): es decir, personas y cosas conectadas a Internet.

En este escenario, como ha sido apuntado, la Banca como sector maduro y básico, en su papel tradicional de *intermediación* en el sistema económico, dado que, en definitiva, si la "Banca es información", no puede quedarse al margen (Ontiveros, 2001), junto a que la entidad financiera siempre ha sido receptiva a la incorporación de la innovación tecnológica de proceso en su operatoria, en sus canales de distribución de servicios financieros, y de relación con el cliente (banca multicanal). Por lo que, la IMN bancario está siendo una respuesta imperativa al reto tecnológico en estos años;

reto de la "Banca Digital" que se ha venido acelerando con el surgimiento del fenómeno FinTech, como ha sido explicitado. La respuesta requiere concretar el diagnóstico de esta situación, lo que conducirá al rediseño o innovación de la cadena de valor bancaria. Todo ello, partirá del concepto de la "*deconstrucción*" del modelo de negocio tradicional de la banca comercial, tal y como proponen Evans y Wurster (1999); cuestión abordada en el epígrafe 4.

En el inicio del periodo objeto de análisis, el sector financiero, en su proceso de acompañamiento de la globalización de la economía, protagonizó los conocidos procesos de *desregulación*, "*titulización*", *liberalización*, *innovación* y, en suma, *madurez* con el desarrollo de la banca universal y con los *bancos sistémicos*, especialmente en la Eurozona y España (Bueno y Rodríguez- Antón, 1995). Durante este periodo, con el complejo funcionamiento de la economía global con sus tres esferas de actividad económica (*real*, *financiera* y *digital*), se ha ido provocando la conocida serie de "burbujas" (crisis temáticas), para finalizar con la crisis financiera internacional del 2008, llevando a la economía a la situación inestable y turbulenta de estos años (Bueno, 2012). Tiempo que, como se ha indicado, la aparición de la Internet ha llevado al sector de la Banca -básicamente a la comercial- a tener que responder sin dilación al reto estratégico que presenta el nuevo escenario para su sostenibilidad, rentabilidad y generar una capacidad de adaptación a los nuevos tiempos que representa la "Banca Digital" (Carbó y Rodríguez-Fernández, 2014, 2016 y 2017; Maudos, 2017a). Este escenario para la IMN de la Banca es una respuesta a la crisis financiera y de la economía real de estos años pasados, en la que se ha tenido que endurecer la regulación financiera y evitar una laxitud monetaria excesiva, preludio de nuevas crisis bancarias. Cuestión que ha derivado en la introducción de Basilea III, como ya ha sido introducido en el epígrafe 2. Nuevas exigencias regulatorias para poder afrontar escenarios adversos y adaptar a las entidades financieras al reto de la "Banca Digital" con el objeto de lograr la sostenibilidad del modelo de negocio bancario y evitar que se "favorezca una desviación de la actividad de intermediación hacia sectores poco regulados, como la llamada banca en la sombra o *shadow banking* (entidades que llevan a cabo actividades financieras con características bancarias) ", Arqué y Montoriol-Garriga, (2016). El fortalecimiento del marco regulatorio y el proceso de reestructuración de la banca en estos últimos años lleva a pensar en la existencia de un sector bancario más "robusto y estable" a pesar del impacto en los últimos años de la inestabilidad del entorno macroeconómico (Bergés y Valero, 2016).

El diagnóstico, a la luz de los factores y fuerzas competitivas, viene afectando al proceso de *desintermediación bancaria*, en el que juega papel relevante el reto tecnológico planteado a la banca comercial y que lleva a la necesidad de incorporar los criterios y elementos indicados para definir un modelo de negocio bancario innovador, que responda a dichas innovaciones tecnológicas. Por ello, la dirección bancaria que se viene enfrentado a una adaptación tecnológica continua en sus procesos de comercialización y relación con el cliente, que la está llevando, como consecuencia del canal digital o de Internet, a una paulatina reducción de la red de oficinas en el territorio español, con problemas de "inclusión financiera" ya que en estos momentos cerca del 48 % de los municipios españoles y 1,13 millones de ciudadanos no tienen acceso a una oficina bancaria, Maudos (2017b). La mencionada situación lleva al mayor uso de la Internet en la relación financiera, pero presenta el problema de la elevada "brecha digital" que tiene la sociedad española. Por lo que respuesta a los factores de cambio del mencionado reto de la "Banca Digital", se centra básicamente en: a) el sistema de pagos y transacciones monetarias; b) la financiación *on line* del consumo, pymes y autónomos; c) la relación con los nuevos clientes actuales *millennials* y potenciales *centennials*; d)

la gestión de patrimonios y e) la consecuente posible reducción / eliminación de comisiones y márgenes. Análisis que ha partido de las diferentes formas de operar la banca comercial entre los siglos recogidos en el Cuadro 1. En especial: sobre la orientación del negocio bancario; la creación de valor; la infraestructura física; la información (Big Data); los activos o recursos; el dinero y la seguridad transaccional. Todo ello, como ha sido introducido, bajo los lentes de lo que representa el fenómeno FinTech para el negocio de la banca tradicional, ya que la está *desplazando*, la está *empequeñeciendo* y la está *desintermediando* (Servicios financieros Indra, 2016). Todo ello lleva al rediseño de la cadena de valor bancaria y a la formulación de estrategias específicas ante la realidad de dicho *fenómeno*, integrado por los tres colectivos: Start-ups tecnológicas (minipymes o nuevas empresas de base tecnológica: startups y spin offs); Unicorns (conjunto de compañías que ya tienen un valor teórico superior a 1.000 millones de USD); y GAFAS (Google, Amazon, FaceBook y Apple, colectivo al que se le viene añadiendo Alibaba); los cuales, como ha sido indicado, representan, junto a otros factores de cambio y fuerzas competitivas en el sector bancario, una amenaza para las entidades de la banca actual respecto a la reducción de su cuota de mercado y rentabilidad para los próximos 3 a 5 años, situación que se ha denominado "el reto del 2020" o de la IMN para la nueva Banca Relacional-Digital.

4. PROPUESTA DE IMN BANCARIO: CADENA DE VALOR INNOVADORA

Una vez analizados los factores de cambio y fuerzas competitivas principales que afectan a la situación y desarrollo sostenible del modelo de negocio de la banca minorista, que se concreta en la "Banca Digital", es el momento de incorporar la innovación necesaria en dicho modelo para dar respuesta al reto indicado. Desafío que tiene que atender a los nuevos competidores que componen los tres colectivos de las FinTech.

La mencionada situación es consecuencia de la importante reestructuración vivida por el sector, tras la crisis financiera del 2008. Escenario crítico y presionado por el papel creciente de las TICs en la actividad financiera que ha afectado a la operativa bancaria tradicional y a nuevos procesos de reestructuración en el sector (Bergés y Ontiveros, 2016). En cierta medida el nuevo "shock regulatorio" y el reto citado ha afectado a la actividad bancaria, llevando a peligrosos resultados si las entidades financieras no acometen decisiones de innovación de su modelo de negocio, es decir, poniendo en acción una nueva cadena de valor para las mismas (Bergés y Valero, 2016; Maudos, 2017a; Carbó y Rodríguez-Fernández, 2017).

En suma, este escenario ha llevado al sector bancario a un proceso de desapalancamiento, alterando la composición de sus balances, ante la constante reducción de los tipos de interés, la inestabilidad y debilidad de la economía global y con dificultades de acceso a la financiación en mercados de capitales virtuales (Ontiveros, 2001); todo lo cual ha afectado a la rentabilidad y desarrollo del modelo de negocio "minorista" de la banca europea en general y de la española (Carbó y Rodríguez-Fernández, 2014 y 2016). A pesar de la referida reestructuración bancaria llevada a cabo, el sector bancario español viene evidenciando, de acuerdo con los autores citados, que la rentabilidad del mismo se sitúa por debajo del coste de capital captado, por lo que provoca la necesidad, ante el reto de la "Banca Digital", de que el citado modelo de negocio bancario, debe incorporar una innovación en sentido amplio, que incremente la productividad y la creación de valor de aquél, rediseñando el tamaño y el papel de los recursos humanos, de la tecnología y de la red de oficinas como

respuesta de la nueva Banca Relacional-Digital (Carbó y Rodríguez-Fernández, 2017; Maudos, 2017b). Una estrategia bancaria coherente con la aceptación de que la "Banca es información" y que está sumida en un proceso continuo de *desintermediación*, cuarta etapa de desintermediación financiera, según Ontiveros (2001), junto a una búsqueda de *reintermediación* entre los *stakeholders* del sistema de valor de la entidad, como desarrollo relacional de la IMN que se plasmará en la cadena de valor bancaria.

4.1. LA INNOVACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO BANCARIO: ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS CARACTERIZADORES

Este imperativo de llevar a cabo la IMN bancario partirá del planteamiento propuesto por Evans y Wurster (1999) del "concepto de *destrucción*", aplicado a la actividad bancaria, para a continuación proceder a incorporar a la anterior los "cinco elementos" definidores de un modelo de negocio innovador, en un proceso de IMN, antes recogidos (López et al., 2013); lo que llevará a revisar la cadena de valor de la empresa (Porter, 1985) tal y como se recoge en la Figura 1 y a su concepción en una entidad financiera (Rodríguez-Antón, 1990 y Fernández Portillo, 2000).

La citada deconstrucción se entiende como un proceso de reformulación del comportamiento organizativo y del cambio en la estructura y procesos habituales de las entidades "tradicionales" o de la "vieja economía", con el fin de dotar a la entidad de un adecuado empleo de las TICs que le permita mantener su crecimiento y rentabilidad, ajustando el peso relativo del coste del factor trabajo y de la red de oficinas en una estrategia de comercialización multicanal, acorde con la operativa y servicios de la "Banca Digital". Nuevo modelo de negocio que responderá a la demanda sobre todo de "medios de pago" (transferencias, domiciliaciones, cheques, tarjetas, aplicaciones de móvil y otros), de los clientes tradicionales como de los nuevos, caso de los *millennials*, y potenciales, como los *centennials*. Clientes que se incorporan al sector con una cultura financiera nueva, con otras preferencias y hábitos de consumo y de comportamiento tecnológico. Respuesta que debe buscar el equilibrio entre la actividad "off line" y la "on line". "*Deconstrucción*" que no significa destrucción, sino "cambio" o innovación en sentido amplio y de naturaleza abierta, al introducir en el modelo las tecnologías disruptivas o de innovación radical en los procesos financieros habituales (Bueno, et al., 2006: 268-271). Enfoque apoyado en una perspectiva de "innovación abierta", de acuerdo con Chesbrough (2003 y 2010), que actúa compartiendo y absorbiendo conocimiento con otros agentes del sistema, por lo que conduce a la elaboración de estrategias de alianza tecnológica, especialmente con FinTechs, en mercados y nichos de negocio especializados ante la nueva Banca Relacional-Digital y actuando como banca multicanal.

A continuación, se analizan los cinco elementos caracterizadores de un modelo de negocio innovador, presentados anteriormente, para el caso del negocio bancario objeto del trabajo.

1.- Definición de la proposición de valor innovadora para el cliente y para la organización. Este elemento corrobora lo expuesto anteriormente y recogido en el Cuadro 1 sobre la reorientación en la creación de valor para el nuevo cliente bancario de la sociedad digital. Respondiendo a las preguntas señaladas de: ¿Quién es el cliente (particulares, con su segmentación habitual, más los *millennials* y *centennials*; empresas y otros segmentos)?; ¿Qué valora el cliente actual, con una cultura financiera y digital, junto a unos hábitos de consumo heterogéneos en consonancia con su composición?;

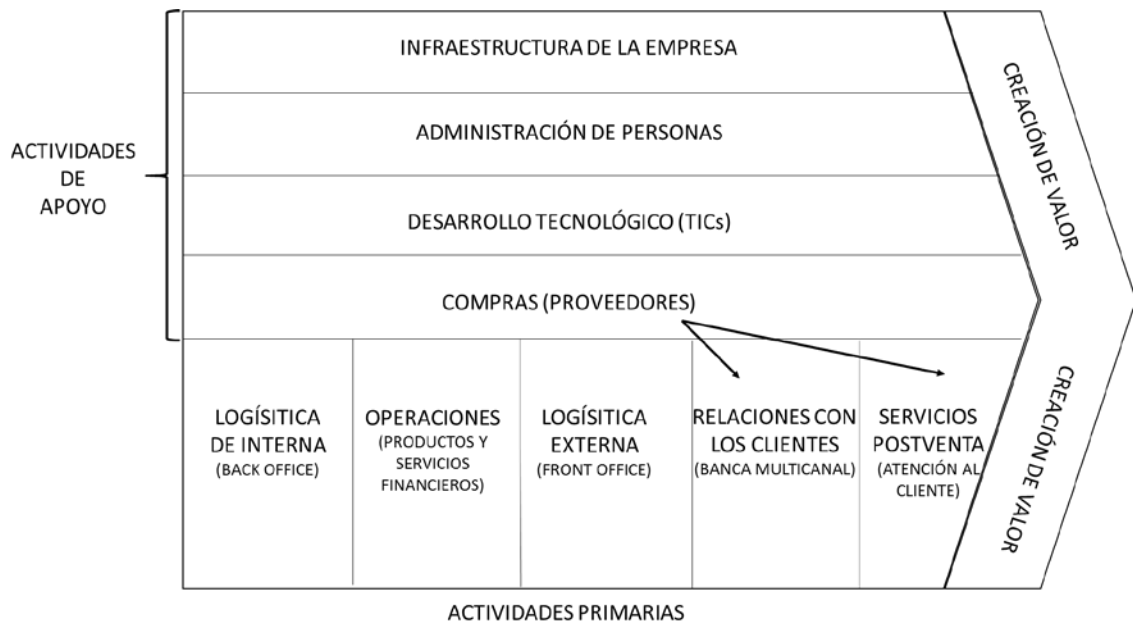
y ¿Cómo se genera el valor?, cuestión que se ha ido explicitando con la operativa de la banca relacional multicanal y la incorporación de los procesos de la banca por Internet.

2.-Diseño de la cadena de valor innovadora de la empresa bancaria. Como consecuencia de lo comentado anteriormente, la IMN bancario deberá concretarse en la nueva cadena de valor, innovando la estructura clásica de la entidad bancaria (véase la Figura 1). Cadena que muestre la interdependencia de las actividades de apoyo y primarias creadoras de valor para el cliente y para la organización, como relaciones estratégicas en un proceso de desarrollo tanto en horizontal como en vertical -como sistema de valor (Porter, 1985)- con los *stakeholders* y otros agentes del sector bancario en la perspectiva de la "economía colaborativa" de esta época.

3.- Incorporación de las TIC y la innovación tecnológica. La capacidad competitiva del modelo de negocio se fundamentará en el empleo diferencial respecto a los competidores de la tecnología que le genere las correspondientes ventajas competitivas y adaptativas (Bueno y Morcillo, 2016), con el fin de facilitar la colaboración e integración del cliente de activo y de pasivo de la entidad en los procesos organizativos. Tema que representa un reto competitivo en relación a las FinTech en los "medios de pago", dada su relevancia para la banca comercial tradicional. Por ello, habrá que atender al papel del Big Data (AECA, 2017); de los TPP: *Proveedores de Inicio de Pago* (PISP) y *Proveedores de Información de Cuenta* (AISP), que configuran un espacio abierto de competencia entre bancos y FinTechs; de la *Blockchain*, como sistema técnico de registro de transacciones entre dos partes (P2P), descentralizado y de acceso libre, con un desarrollo elevado de aplicaciones; y de la "Banca Móvil", con una continua innovación en software y sus aplicaciones en dispositivos de telefonía móvil y tabletas, como nueva infraestructura de "pagos y transacciones instantáneas" (Lien et al. , 2011); para terminar atendiendo al nuevo marco regulatorio de la Banca y a la nuevas Directivas Europeas de Pago 1 de 2009 y 2 de octubre 2015 sobre el registro de los citados TPP.

4.- Desarrollo de una dirección estratégica basada en recursos intangibles y capacidades innovadoras. Respuesta al reto estratégico actual en el sector financiero que, al aceptar que "la Banca es información", debe incorporar una dirección basada en el conocimiento, en el papel del capital intelectual de la organización, como base para generar las ventajas competitivas y adaptativas que requiere una respuesta eficiente al reto de la "Banca Digital". Reto directivo que debe conjugar la información, el conocimiento, la imaginación, la innovación y la complejidad que se integran en este escenario y función para poder alcanzar la dinámica empresarial deseada, para lograr un desarrollo sostenible (Bueno y Salmador, 2003; Salmador y Bueno, 2005; Bueno, et al., 2008; y Bueno et al., 2016)

5.- Consolidación de una cultura de innovación abierta en la entidad financiera. Finalmente, toda la lógica caracterizadora anterior requiere, para la construcción efectiva del modelo de negocio innovador, de la generación y consolidación de una cultura corporativa innovadora, de naturaleza abierta y como respuesta, al análisis interno sobre la mayor complejidad organizativa y operativa de la Banca, junto al análisis externo relativo al entorno socioeconómico, cada vez más inestable y turbulento, por lo tanto, complejo. Situación que define la exigencia de saber dirigir una organización que representa un "sistema complejo adaptativo" y que actúa en un entorno de elevada complejidad (Chesbrough, 2003 y 2007; Morcillo, 2007 y Bueno y Morcillo, 2016).



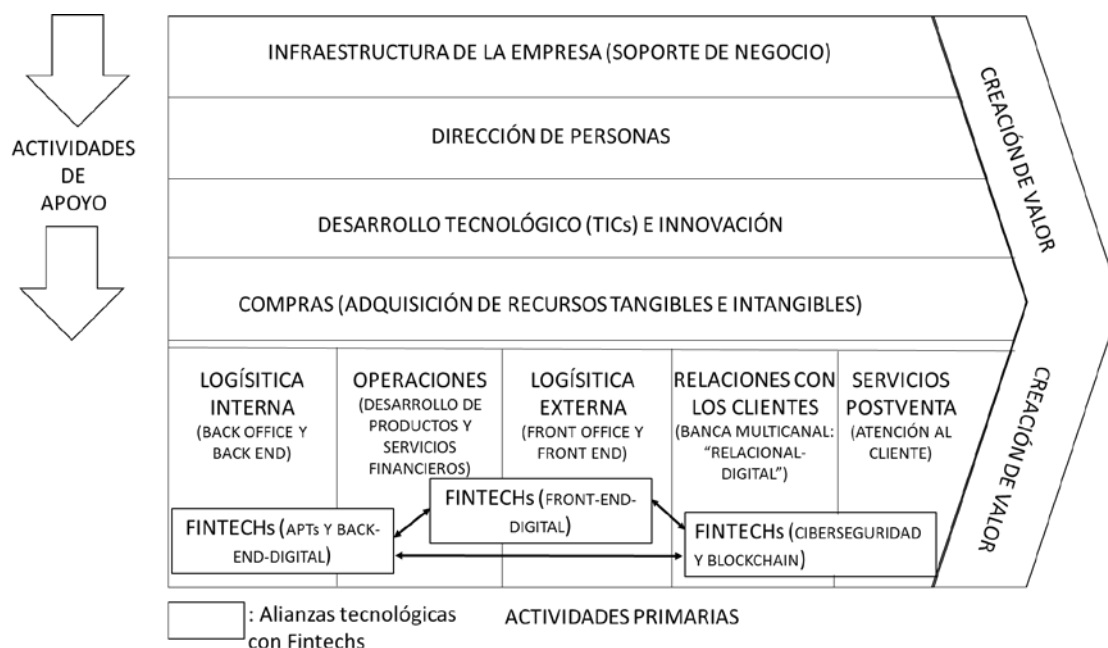
Fuente: Rodríguez Antón (1990) y elaboración propia

Figura 1. – La cadena de valor de la empresa bancaria

4.2. PROPUESTA DE CADENA DE VALOR BANCARIA INNOVADORA

Una vez analizados los elementos caracterizadores de la IMN bancario, es momento a partir del segundo planteamiento de iniciar el proceso de formulación de la propuesta de la cadena de valor innovadora para la Banca. En consecuencia, en la Figura 2 se muestra la particularidad de la cadena de valor de la empresa bancaria, centrada en el papel singular que juega el proveedor en la actividad bancaria, tanto que, es a su vez, cliente de la entidad; *cliente de pasivo*, dado que suministra fondos o dinero, con sus depósitos a la vista o a plazo; actuando conjuntamente como *cliente de activo*, es decir, como receptor de crédito y préstamo. Situación dual en el negocio bancario que ha propiciado el desarrollo de la estrategia de *venta cruzada* y demás acciones características de la banca comercial.

Teniendo en cuenta los elementos caracterizadores expuestos del modelo innovador, es momento de construir la propuesta de una cadena de valor bancaria innovadora que facilite la respuesta al reto de la "Banca Digital", es decir, de los *New Comers* frente a los bancos tradicionales. Esta cadena permitirá, en su dinámica estratégica, facilitar la adecuada aplicación de las tecnologías disruptivas para hacer posible la transformación de un banco tradicional en un *Banco 3.0*, acción innovadora que permitirá la creación de las ventajas adaptativas necesarias para una creación de valor para los *stakeholders* principales, que se concretará en un desarrollo sostenible (Bueno y Morcillo. 2016). En consecuencia, en la Figura 2 se recoge la propuesta de la citada cadena de valor, por lo que a continuación se explican cada una de sus actividades.



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. – Cadena de Valor Bancaria Innovadora

Esta propuesta se formula siguiendo la línea argumental que relaciona el primer y el quinto elemento, caracterizadores del modelo innovador, es decir, desde la "definición de la proposición innovadora de creación de valor para el cliente y la organización" hasta la "consolidación de una cultura de innovación abierta en la entidad financiera". Argumentación que se despliega con el enfoque innovador de esta propuesta, en cada una de las Actividades de Apoyo y de las Actividades Primarias que la integran. En concreto, se va a incidir en que la creación de valor en la economía digital no es solo para el accionista, sino, sobre todo, para el cliente, que es "el centro del negocio", siempre que la entidad sea capaz de ofrecerle productos y servicios financieros de alto valor añadido. Creación de valor que, si se orienta, además, al empleado y a la sociedad, como los cuatro *stakeholders* principales en Banca, logrará que el modelo de negocio basado en el conocimiento, en la innovación abierta y en el papel de las citadas tecnologías disruptivas facilite la creación de valor y el desarrollo sostenible de la organización (Salmador y Bueno, 2005; Bueno, et al., 2006).

Respecto a las Actividades de Apoyo hay que comenzar con el análisis del Soporte del Negocio Bancario o Infraestructura Organizativa de la banca tradicional, compuesta por las áreas y actividades de Administración General. Planificación, Finanzas, Contabilidad, Auditoría y Control Interno, Calidad, Servicios legales, Gestión de Riesgos, Relaciones con las AAPP y, especialmente, con los Organismos Reguladores, etc... Actividades en las que la incorporación de las TIC, implantándose desde hace tiempo, sigue cobrando nuevas dimensiones, como puede ser el caso de la evaluación y el control del riesgo, aspecto que puede crear una importante *diferenciación* ante competidores e incluso nuevos entrantes, gracias al empleo de sistemas avanzados con "datos enriquecidos" y modelos predictivos de comportamiento o sistemas AVM (*Automated Valuation Models-AVM*, etc., lo cual puede ir llevando a la transformación hacia la *Banca 3.0*.

En relación a la Dirección de Personas, resalta el desempeño del empleado, especialmente de la Red de oficinas y otros canales alternativos, en la nueva Banca Relacional-Digital, cuya formación y capacidades en temas tecnológicos, de comportamiento humano y como Experto Asesor Financiero Europeo (EFA), etc. son

fundamentales para el desarrollo del nuevo modelo de negocio bancario. En definitiva, en una relación "empleado-cliente" eficiente, el primero debe actuar como promotor respecto al cliente, para que la satisfacción de éste le lleve "a recomendar a su amigo la entidad", esto es, con un buen NPS (Net Promoter Score) o técnica para medir en la entidad la *vinculación* o la lealtad esperada del cliente (Reichheld, 1996; Reichheld y Markey, 2011).

La actividad de Desarrollo Tecnológico e Innovación es posiblemente el aspecto central que diseña la formulación estructural y operativa de la IMN en esta cadena de valor. En suma, la continuada incorporación de las TICs, con sus actuales aplicaciones, en especial en la "Banca Móvil" (Lien et al., 2011; PwC e IE-Business School, (2016), son avances que, de la mano de las nuevas tecnologías disruptivas que se incorporen a los procesos del modelo de negocio, permitirán que la industria bancaria siga en la senda de la competitividad. Actividad clave como tercer elemento caracterizador de la innovación del modelo.

La última actividad de apoyo representa la función de compras o de adquisición e integración de los activos o recursos, tangibles e intangibles, que requiere el proceso productivo del modelo de negocio bancario. Recursos como el dinero suministrado por los *clientes de pasivo*, los activos informáticos o *hardware* y demás bienes materiales necesarios para las operaciones financieras; junto a las bases de datos, licencias y aplicaciones de software bancario necesarias, más la absorción de conocimientos y capacidades financieras del Capital Humano por medio de los Sistemas de Inteligencia Competitiva; es decir, el "conjunto de activos intangibles" que componen el capital intelectual de la entidad (cuarto elemento caracterizador de la innovación del modelo).

En cuanto a las Actividades Primarias, las mismas representan el proceso de creación básica de valor, orientado al cliente, al accionista, el empleado y a la sociedad, como se verá. Proceso que se inicia con la Logística Interna que define el Back Office convencional, el *Back-End-Digital* actual, y finaliza con los servicios postventa o de atención al cliente a partir de las *plataformas web 2.0*, todo ello, pasando por el Front Office, revisado con el actual *Front-End-Digital*, que permite desarrollar la actividad de las Operaciones o el desarrollo de los productos y servicios financieros ofrecidos por la entidad como respuesta a la demanda de los clientes actuales, lo que provocará un conjunto de relaciones con éstos y que se harán efectivas con el modelo de banca multicanal con el que actúe la entidad. Banca Relacional-Digital que, en cada una podría llevar a cabo diferentes alianzas tecnológicas con algunas de las categorías de las FinTech, según los objetivos del nuevo modelo de negocio y como respuesta al enfoque comentado de "innovación abierta".

A continuación, igual que se ha realizado con las actividades de apoyo, para cada una de las actividades primarias se comentarán aspectos o caracteres para su innovación, para terminar con la proposición de la creación de valor organizativo. Proposición superadora del enfoque clásico centrado solo en el accionista para llevarlo, como ya ha sido comentado, a la simbiosis o integración valorativa para los cuatro principales *stakeholders* en la "Banca Digital" (accionista, cliente, empleado y sociedad. Siguiendo en la Figura 2, la innovación de la Logística Interna se basa en la evolución tecnológica del tradicional Back Office, hacia lo que se entiende como *Back-End-Digital*, es decir, la función de la "capa de acceso de datos de entrada" para el tratamiento de las plataformas y programas de los sitios web; todo ello para desarrollar productos con mayor valor añadido para el cliente. Planteamiento justificado por el uso de nuevas tecnologías, caso de *Blockchain*, lo que está representando en el sector una etapa de *reingeniería de procesos*, para poder competir, por ejemplo, en medios de

pago, con los GAFAs y también para poder responder a la amenaza de los APTs (Advanced Persistent Threat) o conjunto de procesos informáticos, sigilosos y continuos dirigidos para penetrar en el sistema de seguridad informática de la entidad. Todo lo cual conduce a posibles estrategias colaborativas o alianzas con FinTechs: proceso que va llevando a la entidad a la nueva realidad de la sociedad del conocimiento, de la mano de la Inteligencia Artificial, que representa lo que se viene a llamar: "el Internet de las cosas", el IOT (*Internet Of Things*), o la interconexión digital, de todo conectado.

En cuanto a las Operaciones, como se ha indicado caracteriza la transformación de la cadena para el desarrollo de nuevos productos y servicios financieros centrados en crear valor para el cliente, aparte de crear valor para el accionista, justificado ante los cambios del entorno competitivo del sector; por la citada desintermediación financiera actual; y, sobre todo, por el peso del nuevo comportamiento del cliente de este tiempo; ya que si éste es "el centro del negocio bancario" hay que ofrecerle productos y servicios de mayor valor añadido, de *Versión 3.0*, ya que aquél no compra prestamos de automóvil o hipotecas, lo que quiere comprar es un coche o una casa. Por ello, la entidad debe actuar con el enfoque *customer centricity*, propio del marketing directo e incorporar tecnologías disruptivas que pueden facilitar este proceso adaptativo, técnicas de UX o propias de la nueva generación de clientes de la "Banca Digital", para satisfacer sus necesidades en términos de precio, tiempo, seguridad y calidad en la operación. Cuestión que puede conducir a concretar alianzas tecnológicas con FinTechs.

Respecto a la Logística Externa que caracteriza el Front Office, igual que en el caso de la Interna, la adaptación tecnológica lleva al enfoque *Front-End- Digital* que representa la "capa de prestación de datos" en un entorno web y orientado al usuario digital (UX), cuestión que debe articular el papel y relaciones de la red de oficinas, como los nuevos canales digitales, adaptado al comportamiento del cliente actual, con la necesaria infraestructura tecnológica de "pagos instantáneos" y en la que juega papel relevante la tecnología *Blockchain*. Actividad que también incorpora posibles de la nueva "economía colaborativa", con la necesidad de un nuevo marco regulatorio para que el sistema financiero actúe con la seguridad, competencia, transparencia, estandarización e innovación que demanda el nuevo modelo de negocio bancario.

En relación a las Relaciones con los Clientes, según la banca multicanal, hay que reflexionar ante la nueva Banca Relacional-Digital sobre el estado actual y el futuro de la red de oficinas de la banca española. Situación que, tras el ajuste y transformación de la misma por la crisis financiera internacional, como destaca Maudos (2017b), en la España despoblada, en 8.117 municipios (48%), especialmente de Zamora, Ávila, Burgos, León y Palencia, se presenta el mayor índice de exclusión financiera, ya que no cuentan con ningún tipo de sucursal bancaria. Cuestión que se agrava con el gap digital de la población española y la economía sumergida (que según datos de Eurostat para 2014 se elevaba al 18,6% del PIB, dos décimas más que en UE-27). Todo ello lleva a tener una elevada población con poca información o con un historial crediticio bajo para aplicar un análisis Big Data. Situación global de una bolsa de población importante que se la conoce por "*los unbanked*". En todo caso, ello representa oportunidades si se logra una adecuada incorporación de las nuevas tecnologías en el nuevo modelo de negocio, en su cadena de valor, para que la Banca Relacional-Digital facilite al cliente una adecuada respuesta a sus necesidades con una buena gestión de su identidad digital, con la seguridad en la custodia de su información y, en suma, con control de fraudes. Apoyo en tecnologías de ciberseguridad, con posibles alianzas. En suma, esta actividad debe crear una nueva relación entre banco y cliente, básicamente digital,

complementada con otros canales alternativos. En palabras de Ana Patricia Botín en la Junta General de Accionistas del Banco Santander de 2015: "nuestro objetivo es facilitar la relación con el Cliente, con el Banco, donde quiera, como quiera y cuando quiera". Declaración que para la Banca actual representa el reto de la transformación en una *Banca 3.0*.

Por último, el Servicio Postventa o de atención al cliente, cobra un papel fundamental para el buen fin de la creación de valor por la cadena bancaria, no solo en el desarrollo tecnológico de apoyo a esta relación, que protagoniza la "Banca Móvil" con sus aplicaciones actuales y futuras en sus dispositivos; sino también en el apoyo a los emprendedores, a la creación y desarrollo de nuevas empresas de base tecnológica (start-ups y spin-offs) y, en general la PYME; actuando, a su vez, la entidad con el compromiso social de mejorar la educación del cliente futuro en relación con la supervisión financiera y el papel de la innovación tanto para el sector como para el progreso y desarrollo sostenible de la economía, a la que apoya y de la que logra con sus *clientes de activo* y de pasivo su valor.

En definitiva, para la creación conjunta de valor para los cuatro *stakeholders* principales: accionista, clientes, empleados y sociedad, y para la entidad, en suma ésta tiene que responder con las capacidades y tecnologías requeridas, de forma efectiva y competente, a las cuatro áreas siguientes (Servicios Financieros Indra, 2016):

- a) Ser más rápida y más precisa en la evaluación y gestión del riesgo.
- b) Ser el referente en temas de seguridad de la información o de protección de datos, en la identificación digital de clientes o no clientes.
- c) Ser la mejor en la inteligencia de datos masivos y en la competitiva, generadora de valor para terceros.
- d) En consecuencia, ser la mejor ofreciendo productos bancarios y prestando servicios financieros de alto valor añadido al cliente de la era digital, como evolución natural de la actividad bancaria actual.

Por tanto, si la entidad logra la competencia en las cuatro áreas, se puede afirmar mediante el proceso bancario de su cadena de valor ha logrado su objetivo de crear valor como organización, integrando de forma simbiótica el valor demandado por los cuatro *stakeholders* principales: accionistas, clientes, empleados y sociedad. De esta forma, se supera la visión parcial y simple del análisis económico del siglo pasado por la que la "proposición de creación de valor" de aquella, atendía básicamente al interés del accionista. Este nuevo planteamiento es más acorde a la realidad de la economía actual y de sus organizaciones, caracterizadas por la complejidad de su estructura y comportamiento económico, y consideradas como "*sistemas complejos adaptativos*" en su actuación (Salmador y Bueno, 2005; Bueno, et al., 2006; Bueno y Morcillo, 2016).

Respecto a la creación de valor para el accionista es evidente que el mismo atiende a maximizar la diferencia entre la rentabilidad percibida de su inversión y la rentabilidad mínima exigida (coste de capital), pero siempre que el ROE sea sostenible y con crecimiento en términos de mercado. Por otra parte, como se ha dicho, en el nuevo escenario competitivo de la Banca "el cliente es el centro del negocio" y las TICs representan un papel estratégico para actuar en aquél, para satisfacer a éste. El cliente es el agente que interviene y opina en el entorno web 2.0, sobre la calidad y su satisfacción ante la cartera de productos y servicios financieros, obligando a la entidad a desarrollar servicios 3.0 y a actuar como *Customer Centricity*. Cuestión que lleva a la citada proposición de creación de valor para que el cliente satisfaga sus necesidades personales, logrando mayor valor añadido en sus relaciones con la entidad en términos

de coste, tiempo, acceso, calidad y seguridad de las mismas. En relación al empleado, una vez que la entidad haya ajustado los costes de sus recursos tangibles e intangibles relacionados con el papel y peso de su plantilla y el tamaño de la red de oficinas en la nueva versión de banca multicanal, en respuesta al IMN de la Banca Relacional-Digital, aquél cobra un papel clave como "interfaz" o "intermediario", en la nueva relación banco-cliente. Creación de valor a partir de la remuneración relacionada con el logro de objetivos, el enriquecimiento de su desempeño con mayor capacitación y empoderamiento, así como con flexibilidad funcional, que facilita el empleo de las actuales tecnologías disruptivas para que dicha creación de valor se relacione con la del cliente para facilitar su lealtad y vinculación con la entidad. Un ejemplo de este tipo de proposición valorativa y de avance social para el empleado es el *Flexiworking* implantado por el Banco Santander. Modelo de gestión basado en el teleworking y por el que, gracias a las nuevas tecnologías, aquél puede trabajar con horarios "más a la medida" y sin la obligación de la presencia física en la oficina, equilibrando vida profesional y personal, una vez alcanzados indicadores de productividad, satisfacción y compromiso corporativo.

Finalmente, la Banca en el escenario económico actual debe acercarse más a la sociedad, actuando con una estrategia que puede definir el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa. Creación de valor que puede centrarse en una acción colaborativa de mejorar la educación económico-financiera, en valores ciudadanos de libertad, igualdad y solidaridad y en la ética de los negocios y el papel de la regulación, en coherencia con el "principio de confianza" (de credibilidad) en que se fundamenta el origen del negocio bancario, para los jóvenes, caso de los *centennials*, y de la generación X. Esta mayor cercanía con la sociedad con una labor educativa y de asesoramiento, puede tratar con diferentes colectivos, caso de los *millennials* y de la tercera edad, con el objeto de reducir el gap digital en éstos y orientar el nuevo consumo y hábitos de aquéllos como nuevos y futuros clientes de la "Banca Digital". Formación del cliente fundamental para la estabilidad y desarrollo del sistema financiero. Todo lo cual se refuerza con los casos conocidos de modelos de negocio sociales de éxito y, en especial, de la "banca social", como los recogidos en: Yunus, et al., (2010); López, (2012) y Liedo (2015).

En definitiva, esta proposición de valor para la sociedad, basada en la perspectiva de la RSC, puede expresarse en la correspondiente innovación del sistema de valor, que relaciona e integra la cadena de valor bancaria definida con las de los restantes agentes sociales o grupos de interés actuantes en la sociedad (Porter, 1985). Creación de valor simbiótica del negocio bancario innovador, que permitirá a la entidad poder formular una estrategia adaptativa, dinámica y de diferenciación para afrontar de forma competente el "reto del 2020".

5. CONCLUSIONES

Finalmente, a modo de conclusión, se procede a resumir algunas consideraciones y aportaciones derivadas del análisis llevado a cabo en las páginas precedentes sobre la aparición, efectos y evolución de la definida como Nueva Economía o digital, de la mano de Internet en el sector bancario, al igual de lo sucedido en otros sectores maduros de la economía desde finales del siglo pasado al presente. Análisis que se ha desarrollado en la doble perspectiva teórica y práctica. Revisión teórica que ha considerado la irrupción en la operativa bancaria de las nuevas tecnologías, las cuales caracterizaron a la banca electrónica de dicha época, como ejemplo de la continua adaptación de las innovaciones tecnológicas por la misma. Si bien, el acelerado desarrollo tecnológico y

la aparición de las tecnologías disruptivas en el siglo actual, ha llevado al nuevo escenario de la "Banca Digital", como entorno competitivo que confronta a las entidades tradicionales de la banca comercial con las entidades que integran el conocido como fenómeno Fintech, como nuevos entrantes en el sector financiero. Perspectiva teórica que se ha complementado con el nuevo enfoque de la IMN que en el periodo mencionado se ha venido estudiando en otros sectores maduros de la economía global. Contribución que se completa con la de carácter práctico al proponer una nueva cadena de valor bancaria, es decir, innovadora que vertebró el modelo de negocio innovador que necesita la entidad bancaria para facilitar el proceso estratégico de competencia y de adaptación al escenario que define la "Banca Digital" o a la dinámica que precisa la respuesta de la banca comercial al definido como "reto del 2020".

En consecuencia, la aparición de las citadas tecnologías disruptivas ha transformado enfoques y procesos de la forma de actuar la banca comercial tradicional entre el siglo XX y el actual, tal y como ha sido recogido en el Cuadro 1. Cambio operativo que está siendo protagonizado por las llamadas Fintechs, fenómeno que agrupa a tres colectivos de entidades diferentes, pero interrelacionados, como son las *start-ups* tecnológicas, las Unicorns y las GAFAs. Conjunto de nuevos entrantes en el sector bancario que, si bien, no han llevado a cabo gran innovación de producto, si lo han hecho en el terreno de la innovación tecnológica de procesos; reorientado el modelo de negocio al cliente como "centro del mismo", por lo que gracias a dichas tecnologías la competencia se centra en dar respuesta a las necesidades y a la demanda de aquél en términos de precio, tiempo, calidad, seguridad e identidad digital, "cuando, dónde y cómo él lo requiera". Respuesta que ha de tener en cuenta en la segmentación estratégica del cliente, en especial en el área de los medios de pago, a los clientes digitales (hoy *millennials*, mañana *centennials*). Escenario que presenta el desafío para la banca comercial de su transformación en el corto y medio plazo en una *Banca 3.0*.

Efectuado el análisis del enfoque IMN en sectores maduros que recoge el Cuadro 2, es importante considerar la aplicación de los cinco elementos caracterizadores de un modelo de negocio innovador para el caso de la Banca. Con la competencia digital de la misma, es de destacar la importancia del primer elemento considerado que centra la proposición de valor innovadora para el cliente, con lo que se llevará a lograrla para la organización, siempre que la innovación del modelo de negocio bancario se desarrolle a través de una cadena de valor innovadora, basada en la creación de valor de carácter simbiótico o integrando de forma sistémica y adaptativa el valor para los cuatro *stakeholders* principales para una entidad bancaria como son: accionistas, clientes, empleados y sociedad, propuesta de valor a la misma que se basa en la perspectiva de RSC, como respuesta teleológica del papel de la Banca en la misma. Proceso de rediseño estratégico o de cambio que tiene como imperativo el quinto elemento caracterizador del modelo de negocio innovador que representa la consolidación de una cultura de innovación abierta, en coherencia con las posibles alianzas estratégicas con Fintechs, en determinados temas y tecnologías en actividades primarias de la cadena de valor bancaria, como se refleja en la Figura 2. Planteamiento estratégico que se corresponde a la situación de la economía colaborativa actual.

Con todo ello, la cadena de valor bancaria innovadora da respuesta a la afirmación de "La Banca es información" y, sobre todo, a la formulación de las estrategias que permitan la generación y desarrollo sostenible de las ventajas competitivas y adaptativas, en coherencia con lo que ha sido definido en epígrafes anteriores como la nueva Banca Relacional-Digital. Cadena que permitirá, a su vez, y gracias al desarrollo tecnológico e innovación de la correspondiente actividad de apoyo de la entidad, a la

definición de las estrategias bancarias de carácter dual, para responder efectiva y eficientemente a la competencia de la "Banca Digital". Dichas estrategias, de una parte, son de "optimización de costes", teniendo en cuenta los recursos tangibles e intangibles (conocimientos, tecnología y capacidades) que son necesarios para el mejor desempeño de la plantilla y de la red física de oficinas que mantiene cierta inclusión financiera de los clientes de la entidad, junto a la infraestructura tecnológica de la red de atención digital de aquéllos, en la perspectiva de la actual banca multicanal. De otra parte, son de "diferenciación del producto" para que el cliente, como se ha ficho más arriba, pueda satisfacer su demanda "donde, cuándo y cómo quiera", para lo que es importante el desarrollo de la "Banca Móvil" con sus aplicaciones para los diferentes dispositivos, con nuevas plataformas y formas de gestión de datos enriquecidos a medida "del cliente, tanto el convencional como el digital"; sobre todo, como ha sido comentado, para el área de los medios de pago que requieren pymes, autónomos, emprendedores y, en concreto, los clientes digitales.

En conclusión, si la cadena de valor referida se orienta a la propuesta de creación de valor indicada y si se integran en ésta los cinco elementos definidores del modelo de negocio bancario innovador, la entidad dispondrá del sistema de dirección que la faculte a corto y medio plazo a responder con las estrategias adecuadas al reto competitivo de la "Banca Digital", tanto para el horizonte señalado 2020, como para un periodo mayor que le permita un desarrollo sostenible, si logra la transformación señalada de una *Banca 3.0*, que para conseguirlo la entidad requiere alcanzar niveles de excelencia en las cuatro áreas señaladas, como son: a) ser más rápida y precisa en la evaluación y gestión del riesgo; b) ser el referente en temas de seguridad o de protección de datos y en la identificación digital del cliente o no cliente; c) ser la mejor en la inteligencia de datos masivos (Big Data) para generar valor para terceros y d) en consecuencia, ser la mejor ofreciendo productos bancarios y servicios financieros de alto valor añadido para el cliente de la era digital. Sistema de dirección estratégica que actuará en consonancia a la realidad actual de la economía, del sector financiero y de las entidades que lo integran, caracterizadas por su complejidad estructural y de comportamiento, que lleva a su análisis como "sistemas complejos adaptativos", expuesto en este trabajo.

REFERENCIAS

- AECA (2017): *"BIG Data" e información empresarial*, Comisión de Nuevas Tecnologías y Contabilidad, Documento nº 13, Madrid, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.
- AEFI (2017): *Libro Blanco de Regulación FinTech en España*, febrero, Asociación Española de FinTech & Insur Tech.
- Afuah, A. y Tucci, C. (2000): *Internet business model and strategies*, New York, Mc Graw Hill.
- Amit, R. y Zott, C. (2001): "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, 22, 493-520.
- Arqué, G. y Montoriol-Garriga, J. (2016): "El sector bancario después de la crisis: ¿más robusto y estable?", CaixaBank Research, IM04, abril, 36-39.

- Arthur, W.B. (1989). "Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events", *The Economic Journal*, marzo, 116-131.
- Arthur, W.B. (1994): *Increasing Returns and Path Depending in the Economy*, Ann Arbor, University of Michigan Press.
- Arthur, W.B. (1996): "Increasing returns and the new world of business", *Harvard Business Review*, julio-agosto, 100-109.
- Arthur, W.B. (2015): *Complexity and the Economy*, Oxford, Oxford University Press.
- Bank of America & Merrill Lynch (2015): *New Kids on the Block. Millennials & Centennials Primer*, CharlotteNew York, Bank of America & Merrill Lynch Ltd.
- Bergés Lobera, A. y Ontiveros Baeza, E. (2016): "Unión Bancaria (UB): nuevo marco competitivo para la banca española y europea", *Cuadernos Europeos de Deusto*, 54, 99-120.
- Bergés Lobera, A. y Valero López, F.J. (2016): "Shock regulatorio y debilidad del negocio. una peligrosa interacción para los bancos", *Cuadernos de Información Económica*, 252, 93-103.
- Bueno, E. (2012): "Conocimiento e Innovación. Hacia un modelo económico evolutivo-sostenible". En Micheli, J.; Medellín, E.; Jasso, J. e Hidalgo, A. (Coord.): *Innovación y crisis. Trayectorias y respuestas de empresas y sectores*, México, Universidad Autónoma Metropolitana (Unidad Azcapotzalco)- Miguel Ángel Porrúa, 31-64.
- Bueno, E. y Morcillo, P. (2016): *La innovación como estrategia de desarrollo sostenible en la empresa*, Comunicación al XVII Encuentro AECA, Braganza (Portugal), octubre, Actas del Encuentro.
- Bueno, E. y Rodríguez Antón, J.M. (1995): *La Banca del Futuro. El desafío para el 2.000*. Madrid, Pirámide.
- Bueno, E. y Salmador, M.P. (2003): "Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination", *Journal of Knowledge Management*, 7, 5-17.
- Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2006): *Dirección Estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Madrid, Pirámide.
- Bueno, E., Rodríguez Antón, J.M. y Salmador, M.P. (2008): "Knowledge creation as a dynamic capability: implications for innovation and organizational design", *International Journal of Technology Management*, 41 (1/2), 155-168.
- Bueno, E., Longo-Somoza, M. y Salmador, M.P. (2016): "Concepto, método y programa de investigación de la Dinámica Empresarial", *Economía industrial*, 399, 12-22.
- Bugrow, D., Dietz, H.L y Poppersieken, Th. (2017): *A brave New World for Global Banking, Report McKinsey Global Banking Annual Review*, 2016, january, New York, McKinsey Co.

- Cabezas, J. (2015): "La banca será digital o no será", *Revista Ahorro*, 491, 20-21.
- Carbó, S. y Rodríguez Fernández, F. (2017): "La banca española en Europa: de la transición a la acción", *Cuadernos de Información Económica*, 257, marzo, 1-9.
- Carbó, S. y Rodríguez-Fernández, F. (2016): "Otro giro en la reestructuración bancaria", *Cuadernos de Información Económica*, 252, 84-97.
- Carbó, S. y Rodríguez-Fernández, F. (2014): "El sector bancario español ante un nuevo paradigma: Reconsideración del tamaño", *Papeles de Economía Española*, Número extraordinario: Nuevos negocios bancarios, 19-20.
- Casadesús- Masanell, R. y Ricart, J. (2010): "From strategy to business models and onto tactics", *Long Range Planning*, 43, 195-215
- Castells, M. (2001): *La Galaxia Internet*, Barcelona, Plaza & Janés Editores.
- Cavalcante, S., Kesting, P. y Uhoi, J. (2011): "Business model dynamics and innovation. (re)establishing the missing linkages", *Management Decision*, 49 (7/8), 1327-1342.
- Chesbrough, H. (2003): *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technologies*, Cambridge-MA, Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2007): "Business model innovation: It's not just about technology anymore", *Strategy and Leadership*, 35, 12-17.
- Chesbrough, H. (2010): "Business model innovation, opportunities and barriers", *Long Range Planning*, 43, 354-363.
- Cusumano, M.A. y Yoffie, D.M. (2000): *Competing on Internet time*, New York, Touchstone.
- Davenport, T.H., Leibold, M. y Voelpel, S. (2006): *Strategic Management in the Innovation economy: strategic approaches and tools for dynamic innovation capabilities*, Indianapolis, John Wiley Publ. Inc.
- Druker, P. (1965): *The Practice of Management*, New York, Harper & Row Publ.
- Druker, P. (1990): "The emerging theory of manufacturing", *Harvard Business Review*, 68, 94-102.
- Evans, Ph. y Wurster, Th. S. (1999): *Blown to Bits*, Boston, Harvard Business School Press.
- Fernández de Lis, S., García Mora, A. y Papp, P.I. (2009): "El sistema financiero tras la crisis actual: algunas tendencias", *Cuadernos de Información Económica*, 210, mayo-junio, 75-80.
- Fernández Portillo, L. (2000). "Un modelo de cadena de valor para las entidades de depósito", *ESIC Market*, 107, septiembre-diciembre, 123-146.

- Giesen, E., Berman, S.J., Bell, R. y Blitz, A. (2007): "Three ways to successfully innovate your business model", 35, 27-33.
- Giesen, E., Riddleberger, E., Christensen, R. y Bell, R. (2010): "When and how to innovate your business model", *Strategy and Leadership*, 38 (4), 17-26.
- Hamel, G. (2002): *Leading the revolution: how to drive in turbulent times by making innovation a way of life*, New York, Plume Book.
- Hamel, G. y Prahalad, C. (2005): "Strategic Intent", *Harvard Business Review*, 83, 148-161.
- Kelly, K. (1997): "New rules for the new economy", *Wired*, sept., 140-197.
- Kelly, K. (1998): *New Rules for the New Economy: Ten Ways the Network Economy Is Changing Everything*, London, Fourth State.
- Liedo, J. (2015): Siete casos de éxito de social business en banca, Madrid, Grupo Ibermática (<http://www.ibermaticasb.com/siete-casos-de-exito-de-social-business-en-banca>).
- Lien, M.; Sjöberg, S. y Vlaar, R. (2011): "What´s the future of mobile banking in Europe?", *The State and Future of Mobile Banking in Europe*, EFMA & McKinsey, Co., October.
- López- Pérez, R. (2012): *Innovación en el modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico*, Tesis Doctoral, Madrid, UAM.
- López, R.; Bueno, E. y Salmador, M.P. (2013): "Dinamizar la Pyme mediante la innovación del modelo de negocio", *Economía Industrial*, 388, 95-102.
- Magretta, j. (Ed.) (1999): *Managing in the New Economy*, Boston, Harvard Business School Press.
- Maudos, J. (2017a): "Modelos de negocio en la banca europea: cambios", *Cuadernos de Información Económica*, 257, marzo, 11-25.
- Maudos, J. (2017b): "El acceso a los servicios bancarios en España. El impacto de la reducción del número de oficinas". En, *El futuro del sector bancario español tras la reestructuración*, Colección Mediterráneo Económico, 29. marzo, Almería, Cajamar, 265-286.
- Mendelson, H. (2014): "Modelos de negocio, tecnología de la información y la empresa del futuro. Reinventar la empresa en la era digital", *BBVA-Open Mind*, 63-83.
- Merrill Lynch (2000): *La banca electrónica en España*, marzo, Madrid, Merrill Lynch.
- Morcillo, P. (2007): *Cultura e Innovación Empresarial. La conexión perfecta.*, Madrid, Thomson.
- Morris, L. (2006): "Business Model Innovation: The Strategy of Business Breakthroughs", *International Journal of Innovation Science*, 1 (4). 191-204.

- PwC (2016): *Blurred Lines. How FinTech is shaping Financial Services*, Global FinTech Report, march, London, Price Waterhouse Cooper.
- PwC e IE- Business School (2016): *La banca en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global, Informe del Centro del Sector Financiero de PwC e IE-Business School*, Madrid, PwC-IE Business School.
- Quintás, J.R. (1995): "Tecnologías y banca minorista en la década de los noventa". En Bueno, E. y Rodríguez-Antón, J.M. (Coords.): *La Banca del Futuro. In desafío para el 2000*, 103-127.
- Reichheld. F.F. (1996): *The Loyalty Effect: The Hidden Force, Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Boston- MA, Bain & Co. Imc.
- Reichheld, F.F. y Markey, R. (2011): *The Ultimate Question 2.0: How Net Promoter Companies Thrive in a Customer- Driven World*, Boston-MA, Harvard Business School, Press.
- Rodríguez Antón, J.M. (1990): *La Banca en España: Un reto para 1992*, Madrid, Pirámide.
- Schueffeld, P. (2017): " Taming the Beast: A Scientific Definition of FinTech", *Journal of Innovation Management*, 4 (4), 32-54.
- Servicios Financieros Indra (2016): *El nuevo modelo de creación de valor de la Banca basado en las tecnologías disruptivas*, Madrid, minsait by Indra (www.minsait.com).
- Shafer, S.M., Smith, H.J. y Linder, J. (2005): "The power of business model", *Business Horizon*, 48 (3), may-june, 199-207.
- Tapscott, D.; Ticoll, D. y Lowy, A. (2000): *Digital Capital*, London, Nicholas Brealey Publ.
- Teece, D.J. (2010): " Business models, business strategy and innovation", *Long Range Planning*, 43, 122-194
- Terceiro, J.B. y Matias, G. (2001): *Digitalismo. El nuevo horizonte sociocultural*, Madrid, Grupo Santillana de Ediciones.
- Timmers, P. (1998): "Business models for electronic markets", *Electronics Markets*, 8, 3-8.
- TM Sourcing (2013): *Comparación de la forma de hacer negocios financieros entre el siglo XX y el XXI*, México, D.F., Trust Management Sourcing (www.tmsourcing.com/empresa).
- Womak, J.P. y Jones, D.T. (2003): *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in your Corporation*, Boston, Free Press.
- Yunus, M.; Moingeon, B. y Lehmann-Ortega, L. (2010): "Building social business models: Lessons from the Grameen experience", *Long Range Planning*, 43, 308-325.

Zott, C. y Amit, R. (2007): "Business model design and the performance of intrepeneurial firms", *Organization Science*, 18, 181-199.