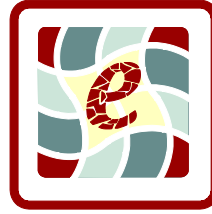




Universidad  
Politécnica  
de Cartagena



FACULTAD DE  
CIENCIAS DE LA  
EMPRESA

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA BANCA COMERCIAL

María del Mar Sánchez Escobar

Curso 2015/2016

Directores:

M<sup>a</sup> Belén Cobacho Tornel

Juan Francisco Sánchez García

Trabajo Fin de Grado para la obtención del título de  
Graduada en Administración y Dirección de Empresas  
(Opción Bilingüe)

**Índice**

1. Introducción.....	2
2. Gestión del Conocimiento.....	3
3. Gestión del Conocimiento en entidades bancarias.....	11
3.1 Gestión del Conocimiento en entidades bancarias españolas con sede física	
3.2 Gestión del Conocimiento en entidades bancarias españolas online	
4. Tendencias actuales de la banca española.....	28
5. Alternativas a la banca tradicional y online.....	32
6. Conclusiones.....	39
7. Bibliografía.....	43

## 1. Introducción

El conocimiento permite no sólo entender e interpretar nuestro entorno, sino también tomar decisiones y actuar. Cualquier dato tratado de manera adecuada puede ser una fuente de conocimiento. Desde el punto de vista de las organizaciones, el conocimiento desplaza a los tradicionales factores de producción, posicionándose en la actualidad como el recurso más valioso que toda organización debe poseer y que eleva su grado de competitividad frente al de sus competidores (Giralt, 2013). El proceso de creación de condiciones necesarias para fomentar la creación y transmisión del conocimiento se conoce como *Gestión del Conocimiento*, uno de los conceptos que más ha influido en la gestión empresarial en las últimas décadas. La globalización y las nuevas tecnologías están haciendo que la Gestión del Conocimiento esté adquiriendo cada vez mayor importancia en las organizaciones, siendo un proceso imprescindible en el progreso de una empresa de cualquier ámbito (Canals, 2003). Se trata de una nueva cultura empresarial, una manera de gestionar las organizaciones que sitúa los recursos humanos como el principal activo de cualquier organización y sustenta su poder de competitividad en la capacidad de compartir la información, las experiencias y los conocimientos individuales y colectivos (Rodríguez-Rovira, 1999). La Gestión del Conocimiento intenta conseguir el mejor equilibrio entre lo que puede y debe ser escrito y lo que debe ser compartido entre una comunidad de trabajadores.

Las entidades bancarias, y en concreto las establecidas en la Unión Europea, han experimentado muchos cambios en los últimos años, tales como la reestructuración bancaria, las fusiones y la desaparición de gran parte de las cajas de ahorro en España. Por esta razón, gestionar el conocimiento se ha vuelto fundamental para enfrentarse a los nuevos competidores, ahorrar costes y maximizar el margen de beneficios.

Crear conocimiento y gestionarlo correctamente puede diferenciar a una entidad bancaria de sus competidores. Identificar, organizar, y aprovechar los conocimientos que producen los empleados más eficientes a través de la buena ejecución de su puesto en el trabajo incentiva la capacidad de crear nuevo conocimiento a partir de datos y experiencias, lo cual crea una ventaja competitiva difícil de igualar por los competidores. Por ello, se deben aprovechar al máximo todos los recursos disponibles valorando el capital humano prioritariamente, ya que el conocimiento que obtienen los empleados diariamente es difícil de cuantificar (Calvo et al., 2014).

Si bien es cierto que las entidades bancarias están utilizando todos los datos que obtienen a través de los productos bancarios que los clientes tienen contratados, para saber qué tipo de clientes usan determinados servicios y qué pueden ofrecerles, nos planteamos las siguientes cuestiones: ¿Están las entidades bancarias gestionando los datos que tienen a su disposición eficientemente? ¿Fomentan el flujo de conocimiento dentro de la entidad con el fin de aprovechar al máximo sus recursos? ¿Qué deberían hacer para mejorar? A estas y otras preguntas trata de dar respuesta este trabajo, en el ámbito del mercado bancario español.

El objetivo de este trabajo es analizar cómo gestionan el conocimiento las entidades bancarias españolas. Para ello se estudia qué es el conocimiento, cómo se forma, cómo se transmite, y qué ayuda a que sea más fácil compartirlo. Así mismo, se presentan las acciones relacionadas con la Gestión del Conocimiento que las principales entidades bancarias españolas realizan actualmente, y se analizan alternativas al sistema bancario actual que, con toda probabilidad, entrarán en funcionamiento en un futuro no lejano.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera. En la sección 2, se introduce el conocimiento y la Gestión del Conocimiento en las organizaciones. En la sección 3, se describe la Gestión del Conocimiento en entidades bancarias. En la sección 4, se definen las tendencias actuales de la banca española. En la sección 5, se analizan alternativas a la banca tradicional y a la banca online. Finalmente, en la sección 6 se exponen las conclusiones del trabajo y se presentan algunas recomendaciones para el futuro del sistema bancario español.

## **2. Gestión del Conocimiento**

Una de las ramas básicas en la Gestión de Recursos Humanos en cualquier organización consiste en establecer la implementación de carreras profesionales, la capacitación y la retención del personal con el fin de prepararlo para enfrentarse al entorno competitivo actual. La *Gestión del Conocimiento* es el conjunto de prácticas empleadas por las organizaciones para identificar, crear, representar y distribuir el conocimiento para su publicación interna, reutilización y aprendizaje en la organización (Summers, 2009). El objetivo de la Gestión del Conocimiento es hacer que los conocimientos apropiados estén a disposición tanto de proveedores como de receptores cuando y donde sean necesarios. Los proveedores y receptores de conocimientos podrían ser internos o

externos a la organización. Las formas tradicionales de intercambio de conocimiento, tales como las reuniones cara a cara e informes impresos siguen siendo útiles, pero en el entorno actual, el conocimiento debe ser accesible al instante y en cualquier lugar (Chiran, 2008).

Pero, ¿qué es el conocimiento? Hay muchas formas de describirlo. En la Real Academia Española aparece como *entendimiento, inteligencia, razón natural*. En el Business Dictionary se define como *conciencia o conocimiento de una circunstancia o hecho, adquirida a través de la asociación o la experiencia*. Desde el punto de vista de una organización, Stewart (1997) lo define como *toda la información que posee valor*. Nonaka y Takeuchi (1995), en su libro Knowledge-Creating Company, lo definen como *creencia verdaderamente justificada que aumenta la capacidad de una entidad para una acción eficaz*. De ahí surge la necesidad de tener conocimiento acerca de los competidores, el mercado, los usuarios, la tecnología... y todas las formas en las que se muestre son fundamentales.

Ligados al concepto de conocimiento se encuentran otros conceptos, tales como datos, información y sabiduría, que están estrechamente relacionados entre sí y con frecuencia se utilizan como sinónimos. Según Boer (2005), los datos son el “know what” (saber qué), es decir, hechos y números adquiridos a través de observación directa u otros métodos; mientras que la información es el “know how” (saber cómo), donde los datos son procesados, dándoles sentido. Uniendo el “know what” y “know how”, es decir, poniendo en conjunto los datos y la información integrada con experiencia, intuición, y un juicio razonado, se obtiene el conocimiento.

Nonaka y Takeuchi (1995) citan que *el conocimiento versa sobre creencias y compromisos desde una perspectiva específica, y además tiene un final determinado*. El conocimiento es una capacidad que sólo poseen los humanos, el cual se adquiere directamente con el aprendizaje. Se puede aprender mientras se lee un libro, se atiende una clase, se tiene alguna experiencia... Cuando algo se aprende, se interioriza, adquiriéndose así el conocimiento. Así, se forma la llamada sabiduría, es decir, el entendimiento de lo que antes era desconocido. La sabiduría ayuda a distinguir entre lo que es de utilidad y lo que no.

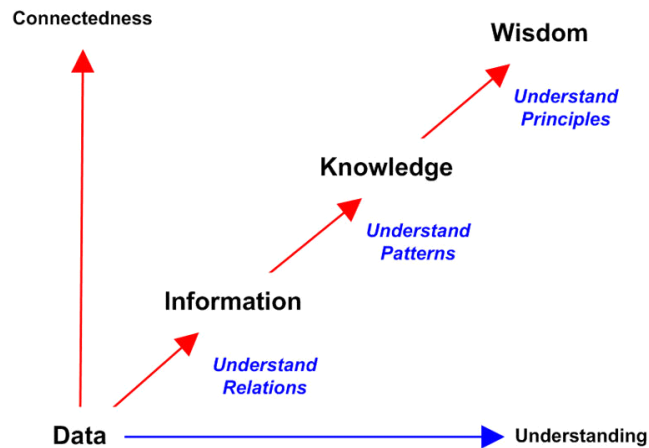


Figura 1. Jerarquía DIKW  
Fuente: Systems Thinking. <http://www.systems-thinking.org>

La Figura 1 muestra la “Jerarquía DIKW” (Data, Information, Knowledge, Wisdom) que es la simplificación del proceso anterior explicado por Boer (2005): *La información viene definida en datos, el conocimiento definido en información, y la sabiduría definida en conocimiento.* La jerarquía DIKW puede ser interpretada junto con la cadena del valor añadido del conocimiento (Figura 2).

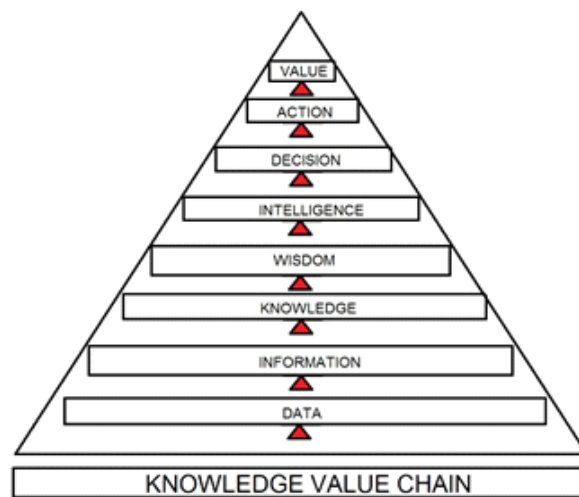


Figura 2. Knowledge Value Chain  
Fuente: Sánchez et al. (2014)

La cadena del valor añadido del conocimiento es un método para entender la transformación de los datos en conocimiento e inteligencia, y finalmente en valor y resultados operativos. En el quinto escalón de la pirámide llegamos a la inteligencia, la cual se define en la RAE como *la comprensión, el acto de entender*; también como una

*habilidad, destreza, y experiencia.* Finalmente se puede tomar o alcanzar una decisión conjunta de acuerdo a las políticas organizacionales ya establecidas en la empresa, que terminará en la acción (implantar la idea que se ha ido desarrollando). El proceso que ha llevado de la nada al todo aumenta el valor de la empresa, ya que se ha desarrollado un nuevo activo dentro de ella. Todo este proceso conlleva un esfuerzo para su interiorización en la empresa, ya que requiere usar programas adecuados y gestionados correctamente.

El conocimiento se puede clasificar de muchas maneras. La más generalizada es establecer la diferencia entre conocimiento explícito y tácito. En la Figura 3 se muestra la metáfora del iceberg, que ayuda a entender la diferencia entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito.



Figura 3. Conocimiento explícito vs. tácito  
Fuente: Grial (2016)

La parte superior del iceberg, lo que es visible por encima de la superficie del mar, representa el conocimiento explícito. Este conocimiento es aquel que se asemeja más al dato (know what), es fácil de identificar, guardar, actualizar y recuperar. Es el conocimiento más fácil de manejar, ya que es transmisible a través de sistemas de lenguaje formal (documentos, informes, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, etc.) (Wellman, 2009). La parte del iceberg hundida en el mar representa el conocimiento tácito. Éste se asemeja al “know how”, es más difícil de definir, debido a que está basado en factores intangibles como experiencia, valores, habilidades, puntos de vista, intuición, cultura, etc... Por eso el conocimiento tácito es

único de cada individuo o grupo, difícil de plasmar en una simple base de datos. Con él se generan ventajas competitivas difíciles de ser imitadas por los competidores. Se aprende a través de la experiencia y se comunica de persona a persona. Si se crean sistemas adecuados e intuitivos se podría aprovechar al máximo este recurso, ya que es el conocimiento más relevante dentro de las organizaciones.

Aunque el conocimiento tácito genera más ventajas competitivas que el explícito, ninguno de los dos debe menospreciarse, ni mucho menos eliminarse. Aquí interviene la conversión del conocimiento, proceso que viene explicado por el “SECI Model” (Socialización, Externalización, Combinación, e Internalización) de Nonaka y Takeuchi (1995). El Modelo SECI ayuda a entender cómo coexisten el conocimiento tácito y el explícito, a través de los cuatro procesos siguientes.

- La *socialización* es el proceso de compartir experiencias y por ello crear conocimiento tácito con modelos mentales y conocimientos técnicos. Una característica importante de la socialización es que el conocimiento tácito es intercambiado entre personas, de tácito a tácito, no entre máquinas. En palabras de Nonaka y Konno (1998), *la socialización consiste en compartir experiencias; los miembros de la organización pasan a trabajar de forma colectiva, en grupo o en el conjunto de la organización, y esto facilita su intercambio de conocimiento tácito.*
- La *externalización* es el proceso de articular el conocimiento tácito en conceptos explícitos y adopta la forma de metáforas o analogías, que son usadas frecuentemente para facilitar su transmisión. Se genera por el diálogo y la conversación colectiva, ayudando así a comunicar el conocimiento de tácito a explícito, haciéndolo tangible, ya que de otra manera no es posible comunicarlo.
- La *combinación* consiste en el intercambio de información a través de diferentes medios (documentos, bases de datos,...), y en explotar el conocimiento usando las tecnologías de la información.
- La *internalización* es la etapa del proceso en la que se amplía el conocimiento tácito de los individuos a partir del conocimiento explícito de las organizaciones. Los individuos dentro de la organización hacen suyo el conocimiento que proviene de documentos y materiales, adquiriendo su propia experiencia (Martínez y Ruiz, 2002). La internalización da lugar a nuevos problemas y a la



generación de nueva experiencia, comenzando nuevamente el ciclo o espiral de creación de conocimiento (Figura 4).



Figura 4. Espiral del conocimiento  
Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999)

La espiral del conocimiento no es un proceso lineal, sino dinámico, que parte del elemento humano y de su necesidad de contrastar y validar sus ideas. De esta forma, el individuo crea conocimiento tácito que conceptualiza a través de la experiencia, convirtiéndolo en explícito. Al compartirlo a través del diálogo continuo con cualquiera de los agentes que intervienen en la organización se convierte en conocimiento explícito con componente social. El siguiente paso consiste en internalizar las experiencias comunes, transformando el conocimiento explícito social en tácito individual (Martínez y Ruiz, 2002). En consecuencia, el modelo SECI está basado tanto en el diálogo y la deliberación colectiva como en la reflexión individual, donde el lenguaje juega un papel fundamental.

El proceso que se lleva a cabo en la espiral del conocimiento tiene que ser ejecutado por las personas, es decir, los trabajadores, como punto de partida. Drucker (1999) señaló que los trabajadores son el activo más importante en una economía basada en el conocimiento. Cada trabajador adquiere información única que, junto a su experiencia y conocimiento, hacen que sea aún más valioso para la organización o empresa para la que trabaja. Por esta razón se debe hacer énfasis en crear comunidades de distinta índole, dentro y fuera de las organizaciones, compuestas por personas que comparten

sus ideas, ya que cuando a una persona tiene plena libertad para expresarse se realizan verdaderos descubrimientos.

La puesta en práctica de todo lo relacionado con el conocimiento se conoce como Knowledge Management Implementation. Ésta consiste en utilizar las herramientas adecuadas para que el conocimiento sea trasladado de un lugar a otro, y para que dicha implementación se efectúe correctamente son fundamentales las tecnologías de la información. En el sector automovilístico por ejemplo, se utiliza el Collective Knowledge Management. BMW utiliza Virtual Innovation Agency, una plataforma que busca poner en contacto con BMW a las pequeñas y medianas empresas con potencial. Las empresas mandan sus ideas a BMW a través de esta herramienta basada en Internet, con perspectivas de trabajar en un futuro juntos (De Massis et al., 2012). Volkswagen usa una interfaz online llamada Volkswagen Change Management, que permite a los ingenieros de todas partes del mundo que ya trabajan en la empresa contribuir con sus nuevas ideas e innovaciones a proyectos distribuidos en todas las sedes, independientemente de que no trabajen en dichos proyectos de forma directa (Ihnken, 2013).

Gracias a la tecnología se han creado los sistemas para la Gestión del Conocimiento (Knowledge Management Systems, KMS). Los KMS están basados en las nuevas tecnologías y su función es apoyar los procesos de creación, desarrollo, transferencia, y aplicación del conocimiento, ayudando así a expandir la cultura empresarial desde dentro. Muchos KMS utilizan, como componentes, evaluaciones adecuadas a las preferencias, identificación de palabras clave, repetición de contenidos para una mejor integración, unidos a tecnologías disponibles a través de Extranet, Internet, o Intranet, con lo que hacen el control y la gestión para todos los mandos dentro de una misma organización más sencillos e intuitivos (Turban y Aronson, 1998). El problema reside en que los KMS no están desarrollados por las personas que lo usan, por ello deben utilizarse KMS ya existentes y que permitan crear una experiencia personalizada al usuario. La idea de un KMS es permitir a los empleados tener acceso a la documentación y manuales de la organización, orígenes de información y soluciones, además de aportar las suyas propias revisadas siempre por moderadores.

A pesar de que desarrollar un KMS propio y único es bastante caro y requiere tiempo, es la estrategia que toman la mayoría de las empresas. El KMS puede estar basado en la web de forma que se pueda utilizar en cualquier dispositivo o ser instalado de forma

individual en cada ordenador. En la web *Capterra.com*, cuyo eslogan es “la forma inteligente de encontrar software para la empresa (the smart way to find business software)” se ofrecen una serie de KMS, como por ejemplo Confluence, de Atlassian, empresa de software que crea productos para empresas y desarrolladores de software en particular. Otro ejemplo es Novo Knowledge Base Software, de Novo Solutions, compañía de software independiente especializada en Gestión del Conocimiento y atención al cliente. La mayoría de estos KMS enfocados a diferentes sectores tienen una versión gratuita de prueba y ofrecen distintas tarifas según el número de usuarios, opciones a ser utilizadas, y capacidad de almacenamiento, entre otras funciones.

Existe otra plataforma de software orientada a sacarle el máximo partido a la experiencia con el cliente, conocida como CRM (Customer Relationship Management). HubSpot es una conocida plataforma de CRM. Ésta ayuda a las empresas a gestionar sus carteras de clientes potenciales organizando su selección de *leads* (termino anglosajón que se define como primeros interesados), que se van convirtiendo paulatinamente en clientes. En este programa se registra toda la información que un comercial de ventas puede obtener de sus conversaciones y visitas con los clientes, potenciándola con sus diferentes escenarios y etiquetas.

Un ejemplo de software libre es SugarCRM, un CRM Open Source para la gestión integral de relaciones con clientes. Adicionalmente, SugarCRM proporciona información en forma de gráficos e informes para seguimiento de las ventas entre otros (Sánchez, 2009). Finalmente otro CRM muy conocido es Microsoft Dynamics CRM, que permite desde la gestión de la relación con los clientes hasta la planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning o ERP). Cuando se combina Microsoft Dynamics con Office y Skype, puede conectarse al instante con los equipos de la empresa, aumentando la colaboración y la productividad en tiempo real en cualquier lugar (Microsoft, 2016). Otra plataforma para la Gestión de Conocimiento son los sistemas software ERP, sistemas integrales de gestión para la empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación. Estas partes son de diferente uso, por ejemplo: producción, ventas, compras, logística, contabilidad, gestión de proyectos, inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc. Destaca SAP ERP, aunque SAP tiene otras versiones dependiendo del tamaño y la industria de la empresa, como SAP S/4HANA, SAP Business ByDesign y SAP Business One (SAP, 2016).

### **3. Gestión del Conocimiento en entidades bancarias**

Los KMS destinados al mundo de la banca no son fáciles de encontrar y clasificar. Cada entidad bancaria suele desarrollar el suyo propio, con el fin de que sean más seguros y no se filtre información confidencial de los clientes, ni de la entidad en sí. Las entidades bancarias utilizan los KMS como herramienta principal para lograr el objetivo de incrementar la satisfacción del consumidor e incrementar su beneficio.

El negocio bancario es un negocio de gestión de riesgo, que emplea un recurso escaso: el capital. Un elemento clave para generar rentabilidad real en un banco es llevar a cabo una correcta asignación de este recurso escaso, para lo cual se debe tener conocimiento previo de dónde debe ser asignado. Sin embargo, en una economía global como la actual, hacer negocios y ganar dinero es cada vez más difícil.

La implantación en una institución bancaria de una gestión basada en la creación del conocimiento lleva consigo un importante cambio en la cultura corporativa. Como todo cambio de este tipo, debe ser apoyado por los niveles jerárquicos más altos de la institución, y transmitido, entendido y aceptado dentro y fuera de la organización. Los caminos para lograr la implantación de un nuevo sistema de gestión basado en el conocimiento pasan siempre por identificar los puntos fuertes y débiles de la estructura de la entidad, ligar parte de la remuneración a la creación de valor (trabajar por objetivos) y orientar las relaciones con clientes teniendo en cuenta esta aportación al valor (López y Vilela, 2000).

Las entidades bancarias intentan mejorar su trato al cliente con el fin de obtener beneficio de ello. Un ejemplo de ello son las llamadas por teléfono para ofrecer nuevos productos al cliente, y, con la información obtenida, gestionar las potenciales acciones comerciales a corto, medio y largo plazo. En ocasiones, cuando el cliente entra en su banca digital, le aparece un formulario a rellenar de forma voluntaria, el cual permite a la entidad obtener información de diversa índole, desde la satisfacción del cliente con el servicio prestado por la entidad hasta sus necesidades bancarias. Además, sí el cliente lo autoriza, pueden estudiar sus movimientos en cuenta. Con esta información saben tanto el cliente como la entidad, a qué se destina el gasto mensual, entre otras cosas. Finalmente, al ir a la oficina, el cliente puede ver que se hace hincapié en la calidad del banco, para hacer recordar esa sensación de seguridad al pensar en la entidad. Con estas y otras estrategias las entidades bancarias obtienen la información necesaria para

potenciar su fuerza de ventas. De esta forma, transforman la información en conocimiento.

El Banco Mundial, institución financiera internacional que da crédito a los países en desarrollo, entendió en 1996 que compartiendo el conocimiento mejoraría sus resultados. Esta decisión fue tomada por el entonces presidente del Banco, James Wolfenshon. El propósito era mejorar la rapidez y la calidad del servicio, reducir los costes y acelerar la innovación, manteniendo siempre su misión de reducir la pobreza global. Wolfenshon afirmó que el conocimiento que se adquiere en el Banco Mundial se debe a los proyectos en los cuales participa en todo el mundo, siendo el conocimiento mucho más valioso que los recursos financieros. La idea de un banco del conocimiento fue revolucionaria, pero el proceso era más de evolución que de creación del mismo (Pommier, 2007).

En el Banco Mundial la distribución de conocimiento se llevó a cabo a través de diversos canales. Se establecieron grupos informales que resultaron ser un éxito, reafirmando así el concepto añadido en 2003 por Carla O'Dell, presidenta del Centro Americano de Productividad y Calidad: *Las personas quieren que el conocimiento provenga de las personas, no de bases de datos* (Laporte y Cohen, 2004). A finales de 1999 se establecieron en el Banco Mundial alrededor de 120 grupos informales que, comunicándose a través de Internet, hicieron eficientes las medidas adoptadas para compartir el conocimiento. En la actualidad, a cada nuevo trabajador se le asigna un mentor para familiarizarse con los procedimientos ya establecidos. Los trabajadores temporales asisten a comidas de empresa, o buscan los conocimientos necesarios en la Intranet, con el fin de interiorizar la cultura del Banco Mundial más rápidamente. Se comparte el conocimiento desde la web, o cara a cara con los clientes y socios, ya sea en reuniones o en visitas concertadas. Independientemente de la localización de la subsidiaria del Banco Mundial, la organización de dirección del conocimiento del Banco y sus funciones son las mismas.

El intercambio de conocimiento, desde el origen de la creación de éste, incrementa la oferta de conocimiento útil, y además ayuda a crear relaciones basadas en la confianza y en el respeto mutuo. Mejor que definir el trabajo que se debe de hacer, el Banco Mundial probó que era más eficiente poner a trabajadores en contacto con otros, creando redes entre ellos de modo que se compartiese el “know how”. El caso que se utiliza como referencia fue explicado por Stewart (2000). En él intervienen Carlos y

Trish, dos trabajadores de una consultora. El consultor con experiencia, Carlos, tiene a su disposición el sistema KMS pero no lo utiliza, ya que sus propios conocimientos le hacen capaz de resolver las dudas y problemas con rapidez sin tener que consultar las bases de datos. A su lado se encuentra una consultora nueva en la empresa, Trish, que es capaz de resolver las dudas con poca ayuda del KMS porque aprende del consultor con experiencia. Es más sencillo para Trish aprender directamente de su compañero que de un KMS. Según Lave y Wenger (1991) este proceso se conoce como “Legitimate Peripheral Participation (LPP)” o “Participación periférica legítima”. La LPP describe cómo los recién llegados se convierten en miembros con experiencia dentro de una comunidad. La combinación de grupos temáticos, o también llamados informales, con sistemas tecnológicos de comunicaciones basados en la web permite que el rendimiento se incremente. Esto llevaría a pensar que se debería crear una experiencia virtual que se asemeje a la de Trish y Carlos, de forma que no sea necesaria una proximidad física para la transmisión de conocimientos. Este propósito se intenta llevar a cabo con los KMS, pero necesitan un largo desarrollo para saltar de lo electrónico a lo humano.

El propósito final del Banco Mundial es superar las rigideces estructurales y llegar a construir una confianza basada en objetivos intangibles, ya que el mayor problema es de adaptación social y cultural: construir confianza y entendimiento mutuo, además de ayudar y ser capaz de ser ayudado. Si bien la tendencia de las entidades es invertir más en tecnología que en técnica, por ser aquella tangible y más fácil de tratar que las necesidades y costumbres de los individuos, es importante enfocarse tanto en la técnica como en la tecnología sin equivocarse en invertir más en uno que en el otro (Laporte y Cohen, 2004).

A diferencia del Banco Mundial, del cual hay disponible bastante información relacionada con la Gestión del Conocimiento, el Banco Central Europeo (BCE) no muestra en su página web oficial, ni en otro medio accesible al público, ningún documento que esté relacionado con el tema que tratamos. Es cierto que tiene varios artículos en su repositorio virtual sobre el cambio que se produce desde las empresas tradicionales a las establecidas actualmente en la llamada “era del conocimiento”, pero ninguno de ellos está relacionado con la banca.

Ortega (2006) menciona el Banco de Montreal, el Banco de Nueva Zelanda, el Tiger Bank (Malasia), entre otros, como ejemplo de aplicación de Gestión del Conocimiento en la Banca internacional. El Banco de Montreal fue uno de los primeros miembros del

*IBM Institute of Knowledge Management*, hoy en día renombrado como *IBM Institute for Business Value*, organización de investigación de negocios que se centra en cuestiones económicas y de gestión a las que se enfrentan las empresas y gobiernos de todo el mundo. El equipo central de Gestión de Conocimiento de esta entidad está formado por grupos distribuidos en áreas como análisis de redes sociales, gestión de procesos y tecnologías de la información. Además destaca el “Institute For Learning” (la universidad corporativa del Banco), que es un centro de recursos que conecta el aprendizaje con el conocimiento donde los alumnos disponen de especialistas que les forman sobre cómo utilizar las tecnologías y herramientas de colaboración.

Cross y Weller (2001) realizaron una encuesta a doscientos bancos y cien compañías aseguradoras europeas. Los resultados fueron que el 30% de los encuestados no tenían intención de implementar ningún sistema relacionado con la Gestión del Conocimiento. A pesar de ello, dos tercios de los bancos europeos encuestados estaban fallando a la hora de explotar el capital intelectual, ya que no tenían implementadas estrategias de Gestión del Conocimiento. Por lo tanto, los autores afirman que las compañías aseguradoras europeas estaban un paso por delante de los bancos. De acuerdo a la encuesta, la mayoría de las instituciones financieras preferían capturar el conocimiento en documentos, ya sean electrónicos o en papel. Sin embargo, un encuestado señalaba que “cualquier organización que se puede documentar en sí, es historia”. Se hace hincapié en que gestionar el conocimiento no consiste en usar tecnología, que sólo es una herramienta, sino en la necesidad imperiosa de valorar y nutrir a las personas y sus ideas. Esto no quiere decir que la tecnología no sea importante, porque sin ella la Gestión del Conocimiento no habría creado un papel tan multifacético. De hecho, como afirman los autores, las habilidades de Gestión del Conocimiento son una competencia crítica para la supervivencia de la banca en el siglo XXI.

Aunque no hay información publicada acerca de prácticas actuales de Gestión del Conocimiento en bancos europeos, NatWest Bank (un banco comercial británico), creó en 1996 IQ Port, una plataforma de intercambio de conocimiento. IQ Port nació de la unidad de desarrollo de e-commerce de NatWest. Originalmente, se creó para incentivar a los empleados a compartir el conocimiento, pero en realidad se usó como una herramienta para incrementar el intercambio de conocimientos en diversas industrias. Lo más difícil fue dar un valor o precio a los conocimientos, ya que debían ser supervisados por expertos de diferentes materias. En 1999 IQ Port dejó de funcionar al

coincidir con la absorción de NatWest por Royal Bank of Scotland. Igualmente, en el año de su lanzamiento coincidió con la *burbuja punto com* (período comprendido entre 1997 y 2001 de crecimiento económico de empresas vinculadas a Internet), donde se centraron en las inversiones dejando a IQ Port de lado.

En los países en desarrollo, en cambio, hay disponible bastantes estudios sobre Gestión del Conocimiento en la banca comercial. Estos países cuentan con la ventaja del conocimiento previo, es decir, han visto la evolución de los países desarrollados y han aprendido de sus errores. Así mismo, hoy en día la tecnología es más accesible y asequible que hace años. Y por otro lado que algunos de los países en desarrollo cuentan con una gran industria tecnológica que los sustenta, y con el Banco Mundial como respaldo.

En el caso de Irán, la economía está creciendo rápidamente, con diversos competidores ofreciendo una amplia gama de servicios y productos financieros (Rasoulinezhad, 2011). El autor afirma que es un error a largo plazo que los altos cargos de las entidades bancarias del país no muestren interés en la Gestión del Conocimiento, ya que hay indicios de mejora en productividad atendiendo a esta materia. Los bancos se han dado cuenta de que no venden sólo servicios, sino también conocimiento.

En la República de Mauricio, se realizaron encuestas acerca de la Gestión del Conocimiento en diez entidades bancarias (Mauree-Narrainen y Chittoo, 2014). Los resultados obtenidos muestran que no se utilizan estrategias ni presupuestos destinados a Gestión del Conocimiento. En 2009 se formó un Centro de Gestión del Conocimiento en el Banco de la República de Mauricio con el objetivo de capturar, transferir y crear conocimiento que fuera rentable a largo plazo. Por ejemplo, compartiendo manuales de entrenamiento entre los empleados que iban al extranjero a formarse. A pesar de los esfuerzos en Gestión del Conocimiento, todavía queda mucho que avanzar en este campo en el país, ya que el sector bancario está en las primeras etapas de implantarse en sí mismo y de implantar un KMS adecuado.

Alrawi y Elkhatib (2009) describen la presencia de la Gestión del Conocimiento en los Emiratos Árabes. Aunque está en vías de desarrollo y no se trata como tal en las operaciones diarias, los altos cargos están empezando de forma individual a compartir su conocimiento gracias a la inversión de capital. Además, el artículo afirma que es necesario crear, compartir y adquirir conocimiento a lo largo de toda la jerarquía



empresarial, algo no muy común en el país, ya que los productos orientados al cliente son una novedad.

Bourini et al. (2013) muestran que en Jordania las entidades bancarias son pioneras en las nuevas tecnologías. En el artículo se estudian las cuatro principales entidades bancarias del país: *Bank of Jordan*, *Arab Bank*, *Housing Bank* y *Jordan Kuwait Bank*, presentando cómo han sido capaces de adaptar la Gestión del Conocimiento a sus prácticas diarias, ya que las estrategias y las prácticas adoptadas se han desarrollado ligadas a la tecnología. Aun así, los autores afirman que los empleados de las entidades bancarias deben ser entrenados sobre qué es la Gestión del Conocimiento y sus principios, para que vean cómo afecta a sus actividades diarias. Una de las principales características del mercado jordano es la creatividad; por ello, y gracias a que los empleados están motivados, la creación del conocimiento a través de las nuevas tecnologías se realiza con asiduidad. Los autores también consideran que la Gestión del Conocimiento no debe ser sólo interna, ya que se ve afectada por factores externos a las propias funciones de las entidades bancarias, tales como creencias, catástrofes naturales, elecciones políticas, etc. El conocimiento que se gestiona internamente debe de ser clasificado acorde a su importancia y necesidad, por ello los empleados son entrenados en esta materia, además de mejorar continuamente sus habilidades tecnológicas.

Como ya se ha indicado, la literatura sobre Gestión del Conocimiento en la industria bancaria de países emergentes es extensa. Además de los artículos aquí comentados, una recopilación de estudios publicados hasta 2012 puede encontrarse en Li (2012).

### **3.1 Gestión del Conocimiento en entidades bancarias españolas con sede física**

En España, tras el inicio de la crisis, se incrementó la necesidad de las organizaciones de estar orientadas al cliente, con el fin de satisfacer sus necesidades financieras y proporcionarle un buen servicio. Desde 2008, los bancos han sufrido una serie de procesos de fusión, adquisición, transformación de cajas de ahorro, cambiando el panorama bancario español tal y como era conocido tradicionalmente. El ranking actual de las entidades bancarias españolas con sede física según la web *Bankimia.com*, donde son los usuarios los que valoran los distintos servicios ofrecidos, se muestra en la Tabla 1.

Entidad financiera	Valoración sobre 10
Bankinter	6,93
Banco Sabadell	6,88
Banco Santander	6,77
Cajamar	6,50
BBVA	6,45
La Caixa	6,27
Unicaja	6,23

Tabla 1. Ranking de las Entidades Financieras Españolas, en marzo de 2016.  
Fuente: *Bankimia.com*

Bankinter es el mejor banco español según los encuestados en el estudio realizado entre más de 3000 usuarios de *Bankimia.com*. Sus aspectos más valorados son la operativa a través de Internet y la sensación de seguridad que ofrece a sus clientes. El siguiente, Banco Sabadell, destaca por su trato al cliente y su gran rango de productos financieros. En tercer lugar se sitúa Banco Santander, cuyos puntos a destacar son el gran despliegue de cajeros 4B en toda España y sus constantes ofertas comerciales. Entre estas entidades, encontramos que sólo algunas exponen públicamente sus actuaciones en materia de Gestión del Conocimiento: Bankinter, Banco Sabadell, Banco Santander y BBVA.

En **Bankinter** la tecnología y el componente humano coexisten en la Gestión del Conocimiento. La entidad siempre se ha mostrado receptiva a la aplicación de las tecnologías, de hecho fue la primera entidad bancaria española que ofreció acceso gratuito a Internet a todos sus clientes (Bankinter, 2015a).

La creación de la Banca Telefónica de Bankinter en 1992 supuso el nacimiento de la banca a distancia en España (Pastor, 1998). Tras la exitosa experiencia de la banca electrónica y telefónica para personas físicas y jurídicas, Bankinter fue la primera entidad en operar a través de Internet, dando paso a una nueva era de las finanzas. Fue el primer banco en ofrecer un sistema de banca y de inversión bursátil a través del móvil, y de promover un sistema de pagos con el simple uso del terminal.

En 2012 recibió una *Mención Especial de los Premios Capital Humano* en la categoría de Gestión Integral de RR.HH por su política de gestión de personas, la cual incidía en

la motivación y el compromiso, con lo que logró convertir la gestión de intangibles en un valor añadido (Olmo, 2012). Cabe destacar el “modelo de evaluación 360°” que obtuvo en sus inicios un alto nivel de participación. Con este tipo de evaluación se pretendía evitar la tendencia a sobrevalorar el trabajo propio y a infravalorar el de los demás. La evaluación 360° fue muy criticada por los servicios de Comisiones Obreras de la entidad y en la actualidad no está en funcionamiento. Sus argumentos eran que con esta evaluación los subordinados no podían valorar a sus superiores anónimamente, y que por otro lado la mayoría de los superiores no utilizaban la evaluación con objetividad (Arranz, 2011).

Por otro lado, en Bankinter se da gran importancia a la formación de los empleados. Como muestra de ello se creó la Universidad Corporativa Bankinter (UCB), como se cita en Bankinter (2014): “El trabajo es un proceso de formación y aprendizaje continuo”. La UCB es una sede donde los empleados aprenden y actualizan conocimientos. Con este proceso de aprendizaje se asegura que el conocimiento permanezca y crezca dentro de la entidad. En su Intranet, tiene foros y comunidades de práctica temáticas. Un 10% de los trabajadores seleccionados tras un análisis de competencias recibe formación individualizada mediante acciones de “mentoring”, como el ejemplo mencionado anteriormente de Trish y Carlos (Stewart, 2000); se trata de una metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna una persona con experiencia y conocimiento (mentor) que ayuda a un empleado a comprender su desarrollo profesional. Bankinter basa su modelo de gestión por competencias en un “Mapa de Puestos y Conocimientos” que recoge las competencias, habilidades, perfiles funcionales y conocimientos requeridos en los distintos puestos de la organización. Este modelo permite conocer lo que la Organización espera de cada uno de los empleados, sirviendo de guía personalizada para su desarrollo y formación (Ortega, 2006).

Blázquez (2015) se refiere al portal de ahorro COINC como una prueba de la innovación continua en Bankinter y el futuro de la misma. Este portal permite planificar el ahorro de forma sencilla y con la posibilidad de compartirlo en redes sociales. Actualmente renta al 0,80% TAE por tiempo indefinido, y ofrece cupones en viajes, electrónica, moda o entradas, entre otros sectores. Regala un 4% del importe ahorrado para comprar en Amazon. La cuenta COINC no tiene comisiones ni vinculación y permite gestionar el ahorro a través de Internet. Además, en Noviembre de 2015 amplió

su cartera de productos con una oferta de préstamos personalizados en función del cliente (Bankinter, 2015b).

Bankinter, caracterizado por su innovación constante, realiza actividades de Gestión del Conocimiento. No las realiza bajo ese nombre, pero se puede ver cómo maneja los datos y la información dentro de los múltiples CRM.

Bankinter define el CRM como “un conjunto de negocios inteligentes, marketing, comunicación y estrategias de infraestructura tecnológicas diseñadas para forjar una relación duradera con los clientes, identificar, entender y satisfacer sus necesidades. Es un enfoque que, sustentado por procesos multicanal, trata de crear y agregar valor para la empresa y sus clientes” (Radcliffe, 2005). Desde 1997, Bankinter ha utilizado Oracle y Sun como soportes tecnológicos, y se le reconoció con el *Premio Gartner 2005* a la Excelencia en la utilización del CRM. En el CRM se refunde todo el conocimiento que el Banco tiene acerca del cliente. El CRM no tiene una única función, ya que existen CRM de clientes, de alertas, analítico, de acciones a Distancia, de riesgos, etc.

El Grupo **Banco Sabadell**, desde principios de 2001, tiene habilitado un entorno virtual que permite formar a sus empleados y que éstos se comuniquen entre sí. El Banco Sabadell quiere que su ventaja competitiva se base en la gestión de la información y del conocimiento (Lluhen, 2003). En la Figura 5 se muestra el proceso que sigue el Grupo Banco Sabadell a la hora de gestionar el conocimiento.

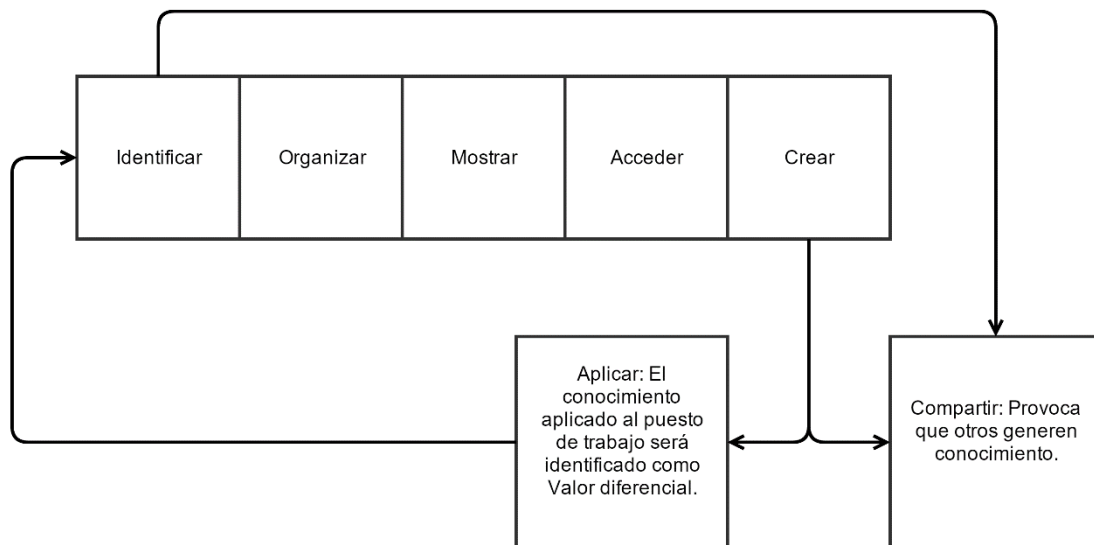


Figura 5. Modelo metodológico del Grupo Banco Sabadell para la Gestión del Conocimiento  
Fuente: Lluhen, (2003)

En este diagrama cíclico se representa el flujo del conocimiento hasta convertirse en valor para el cliente.

- Identificar: recoger conocimiento mediante la comunicación, intercambio de documentos y entornos sociales.
- Organizar: sólo se tiene en cuenta el conocimiento que sigue los objetivos de la empresa.
- Mostrar: entorno didáctico.
- Acceder: de manera intuitiva y eficiente.
- Crear: adquirir nuevos procesos o conceptos.
- Compartir: enseñar lo que uno sabe.
- Aplicar: usar lo aprendido en el puesto de trabajo, añadiéndole valor competitivo a la empresa.

No obstante el ritmo de aprendizaje depende de los propios miembros de las organizaciones, de cómo crean y transfieren sus conocimientos. Para ello los empleados del Banco Sabadell disponen de herramientas online que ayudan a la Gestión del Conocimiento:

- BS campus: accede, crea y muestra conocimiento.
- Entornos virtuales de debate: trabajo en equipo.
- Aula Virtual: reuniones a través de conferencias, vídeo llamadas, con las que se potencia el intercambio de información.

Todo eso hace que las condiciones para la Gestión del Conocimiento sean óptimas. Además, Banco Sabadell lanzó en 2014 el nuevo plan de negocio para 2014-2016, denominado Triple, que está articulado para que la solidez del balance y la fuerte plataforma comercial con presencia en todo el territorio nacional permitan al Banco encabezar la recuperación del crédito en el medio y largo plazo (Banco Sabadell, 2014). Las tres prioridades estratégicas del plan Triple fueron: gestionar el talento dando respuesta al crecimiento del Grupo, elevar el listón del desempeño del conjunto de empleados, e involucrar y comprometer a todos los trabajadores con el proyecto de futuro del Grupo.

La participación de los empleados del Grupo se canaliza a través de la plataforma colaborativa web 2.0 BS Idea, integrada en la Intranet corporativa. Este portal permite

que, de forma fácil y amigable, cualquier empleado pueda aportar su creatividad en forma de propuestas de mejora sobre los sistemas de trabajo o en la oferta de productos y servicios (Carazo, 2014).

El modelo de Gestión de Conocimiento, también llamado Dirección de Personas, del **Banco Santander** se apoya en tres pilares: el talento con liderazgo, la cultura y el conocimiento. Dicho modelo hace hincapié en las personas, tanto empleados como clientes, ya que son considerados la base del negocio.

Con el programa Santander Universidades, Banco Santander apoya a las universidades con el fin de captar el talento que se genera en ellas. Para impulsar el intercambio de conocimientos y mejores prácticas entre los países donde el Grupo tiene presencia, el Banco Santander creó el Instituto de Conocimiento Santander. Éste desarrolla su actividad a través de las escuelas corporativas, de manera que cuando el Banco hace una importante inversión en un nuevo país no empieza desde cero (Espinosa, 2013). El conocimiento se canaliza a través de estas escuelas, permitiendo trasladar las técnicas utilizadas de un lugar a otro, siempre teniendo en cuenta la cultura del país de destino. Gómez (2013) comentó: *¿Cómo alguien puede ser capaz de dar soluciones o respuestas al negocio si realmente no lo conoce?* Por esta razón, una parte importante de los directivos y de RR.HH. del Santander proceden de las áreas de negocio.

Santander Learning es la escuela de formación interna del Grupo, en la que unos profesionales comparten su experiencia con otros, aparte de poner en práctica y perfeccionar las habilidades que utilizan diariamente en su puesto de trabajo con diferentes herramientas. Este modelo asegura igualmente la transmisión de los valores del Grupo y del conocimiento estratégico a lo largo de toda la trayectoria profesional de los empleados, promoviendo la creación de comunidades y redes de colaboración entre ellos (Grupo Santander, 2011).

El CRM que utiliza el Banco Santander, en el cual viene incorporado el KMS, está basado en Banksphere, un entorno de desarrollo de aplicaciones del Grupo Santander. Actualmente, el CRM está dividido en Alhambra y Partenón (el cual proviene de Banesto). Ambos CRM trabajan al mismo tiempo aportando diferentes funciones a los empleados. Según la opinión de Castellanos (2007), ambos CRM han sido criticados por quedarse obsoletos, pero el Banco Santander reinvierte en ellos con el fin de no perder la inversión inicial. Aunque la entidad invierta en la formación y el aprendizaje

de sus trabajadores, la entidad también debería invertir en tecnología de la misma manera. Las tareas realizadas por los empleados serían más eficientes y productivas si dispusieran de los medios adecuados.

En el caso del **BBVA**, los primeros pasos en Gestión del Conocimiento en la entidad se dieron con su participación en el Proyecto Intelect (1997), el primer modelo español de capital intelectual, el cual se creó con la finalidad de establecer un modelo y un método para medir el capital intelectual. El modelo responde a un proceso de identificación, estructuración y medición de activos intangibles hasta ese momento no evaluados por las empresas. El proyecto ofrece a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilita información a terceros sobre el valor de la empresa (Zapata, 2015). Dicho proyecto “responde a la necesidad de recabar información sobre todos aquellos elementos intangibles que generan o generarán valor para la empresa” (Nevado y López, 2002). Para los altos cargos del BBVA, la experiencia resultó muy positiva, ya que se hizo posible el intercambio de conocimientos de diversos aspectos considerados como sobresalientes, los cuales ayudaron a crear indicadores para monitorear la evolución de los activos intangibles y a analizar qué está detrás de la creación de valor (Sánchez, 2010).

Hoy en día el Grupo BBVA aplica la Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual a la hora de incorporar personas con talento para su red de oficinas y para el resto de áreas especializadas del Grupo. Se pretende que “la Gestión de Recursos Humanos del Grupo BBVA esté basada en el desarrollo de las habilidades y los conocimientos de su personal y se continúe con la política de certificación de conocimientos que llevan a cabo distintos organismos externos, al entender que aumentan la empleabilidad del profesional y la confianza del cliente” (Gallardo-García, 2013).

El CRM que utiliza BBVA es llamado NACAR (Nueva Arquitectura de Canales de Acceso Remoto) (Sánchez, 2010). Se implantó en 2004 y fue desarrollado por Accenture, empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría y servicios tecnológicos, para trabajar sobre Windows. Al principio fue criticado por sus numerosas deficiencias, pero en la actualidad continúa siendo el programa principal (Computerworld, 2004).

La entidad ha creado BBVA Data & Analytics, basándose en el desarrollo de motores de datos que aportan información con valor. En un estudio que se realizó en el desfile

Madrid Orgullo, BBVA examinó los datos obtenidos de los terminales punto de venta (TPV) y los comparó con los datos obtenidos de la actividad diaria en el barrio (Howarth, 2015). La entidad trabajó junto a las entidades municipales para determinar la ruta óptima que maximizara el impacto comercial del evento. De esta iniciativa nació Commerce 360, una herramienta que ofrece información de los días y horas en los que se vende más en un sector y una zona concreta. Estos datos ayudan a saber si el comercio necesita diversificar su oferta y permite organizar de forma más eficiente sus acciones de publicidad (González, 2016).

Francisco González, presidente de BBVA desde el año 2000, participó en 2015 en las jornadas del *Mobile World Congress* de Barcelona. Allí, destacó que “el móvil ha emergido como la principal palanca para la innovación disruptiva en banca” y admitió incluso, que en el futuro BBVA “será una empresa de software”. Detrás de este objetivo se encuentran el cambio generacional de los clientes bancarios y la necesidad del sector financiero de disminuir los costes. Asimismo, reconoció que, en banca, “el dinero son datos. Los datos se pueden transformar en información, la información en conocimiento, y el conocimiento en nuevos productos” (Gallego, 2015).

No hay información sobre estrategias relacionadas con la Gestión del Conocimiento de otras entidades bancarias españolas con sede física. Es lógico que no publiquen esta información ya que es una ventaja competitiva. En el caso que algunas entidades no usen los KMS, es probable, que en el largo plazo puede tener consecuencias negativas para dichas entidades. Los resultados de este hecho deberían de ser analizados en el largo plazo.

### **3.2. Gestión del Conocimiento en entidades bancarias españolas online**

Las entidades bancarias online están a la orden del día. Se les suele llamar banca virtual, banca en línea, e-banking, banco online o banca electrónica. En ellas se opera y se contratan productos principalmente a través de Internet. A diferencia de la banca tradicional, los productos de estas entidades piden menos requisitos a la hora de ser cliente, cobran menos comisiones, son intuitivos y fáciles de contratar. Además, cada vez más personas utilizan con frecuencia los dispositivos móviles (tabletas, smartphones, portátiles...), en lugar de acudir a una sucursal. Muchos de estos bancos,



como OpenBank por ejemplo, son en realidad una pequeña prolongación de los grandes bancos tradicionales (Ahorro Capital, 2015).

El avance de la tecnología y los sistemas informáticos han permitido reducir los costes fijos que la banca convencional tiene por tradición. Los costes fijos son la plantilla, el alquiler del local, mantenimiento de los equipos informáticos y pago de suministros, entre otros. En la banca online estos costes se ven eliminados o reducidos por el simple hecho de no existir la sucursal, por lo que los beneficios son mayores.

La banca online, por tanto, está formada por entidades financieras cuya captación de clientes se hace a distancia, si bien suelen tener algunas sucursales propias (por ejemplo ING Direct) o usan las de su banco matriz (como OpenBank y las oficinas del Banco Santander). En todo caso, son bancos debidamente registrados en el Banco de España que cumplen con todos los requisitos de solvencia del resto del sector (Futur Finances, 2016).

Las entidades online más conocidas y mejor valoradas en la web *Bankimia.com* según su rentabilidad en España se muestran en la Tabla 2.

---

<b>Entidad financiera</b>
ING Direct
Self Bank
EVO Banco
Open Bank
Unoe
Bancopopular-e
Activobank

---

Tabla 2. Ranking de las Entidades Financieras Españolas Online, en marzo de 2016.

Fuente: *Bankimia.com*

**ING Direct** es uno de los principales bancos online en España. Trabaja fundamentalmente a través de canales electrónicos, aunque cuenta con aproximadamente una treintena de oficinas en diversas capitales españolas y su sede principal se sitúa en Madrid. Los clientes de ING deben ser titulares de una cuenta de otra entidad, ING trabaja extrayendo o abonando de las cuentas de otras entidades bancarias lo que el cliente solicita, también se apoya en el teléfono y en el correo

convencional; es decir, su logística se basa en diversas informaciones en red con un coste muy bajo tanto en tiempo como en material (Olmo, 2013).

En el blog de ING Direct se puede encontrar cómo invertir en bolsa, qué es una pensión, qué es un PIAS, y otras muchas cuestiones que ayudan a formar al cliente. Simplemente, con el propio ordenador del cliente se le ofrece un servicio inmediato y personalizado, similar al de una sede física.

El Plan de Formación de ING Direct está alineado con los objetivos del negocio, facilita el desarrollo profesional, y garantiza la sucesión en los puestos críticos de la organización. Su “Código Naranja” indica que todos los empleados tienen el mismo objetivo y puesto, eliminándose así los títulos. Algunos de los métodos que se utilizan en ING Direct para mantener a sus empleados son (ING Direct, 2016):

- Evaluación del desempeño. ING Direct emplea el método de “evaluación continua”, con el fin de vincular los objetivos del puesto con los del banco, medir los logros y la manera en que se hacen las cosas, las habilidades y los valores, y ayudar en el crecimiento profesional.
- Feedback 360. Es un ejercicio de autoconocimiento y de reflexión sobre cómo se realizan las tareas asignadas, con el objetivo de detectar áreas de mejora y fortalezas para alcanzar el máximo potencial de cada persona.
- Gestión de talento y planes de sucesión. La tarea central del proceso anual de talento es atraer, mantener y motivar a aquellas personas talentosas que permitan mantener a ING Direct como líder en el mercado y ser más competitivos cada día, además de formar sólidamente a los futuros directivos del Banco.
- El chiringuito: conoce aún más a tu equipo. Es una iniciativa que tiene como objetivo que los responsables escuchen las aspiraciones profesionales de sus colaboradores para identificar oportunidades y gestionar expectativas.
- Encuestas de clima laboral, Winning Performance Culture. Se trata de una encuesta que mide el clima laboral y el compromiso en todo el Grupo ING. Se realiza todos los años y da la oportunidad a todos los profesionales de opinar sobre aquellas cosas relativas al día a día en el Banco.
- Grupo de trabajo Top Employer. El objetivo de este equipo es ser la voz de todas las personas que trabajan en ING Direct y ayudar a convertirse en el “Mejor

Lugar para Trabajar”, en el que sus valores, su modelo de meritocracia y todo aquello que los hace diferentes, esté siempre presente.

La entidad cuenta con “El Patio”, una plataforma online que permite colaborar e intercambiar conocimiento. Funciona como una red social interna, el empleado puede expresar sus inquietudes, y el feedback es recibido por la organización. En “El Patio” también se canalizan todas las ideas de los empleados que pueden llegar a convertirse en soluciones. Para garantizar la conectividad se incluyen *likes*, caja de cumpleaños tipo Facebook, etc. “El Patio” obtuvo en 2013 el premio a la *Mejor Herramienta 2.0 y de Social Media en Comunicación Interna* en la V edición de los *Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna*, otorgado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (Prnoticias, 2013).

ING no dispone de cajeros propios, sino que alquila y utiliza los de otros bancos. Recientemente ha incorporado las máquinas de Bankia y Bankinter además de tener los de Banco Popular y Banca March. Con este movimiento, ING ha intentado contrarrestar los daños provocados por la batalla de comisiones. La medida tendrá sus costes importantes para la Entidad y los clientes, porque el acuerdo alcanzado con Bankia y Bankinter no supone una exención absoluta de comisiones. En la práctica, estos bancos siguen cobrando una comisión 0.98€ en el caso de Bankia y 1€ en caso de Bankinter por la retirada de efectivo. La diferencia está en que, cuando el importe supere los 90€, ING no trasladará esa comisión al cliente (Noticias de Bancas en Línea, 2016a).

**Self Bank** es un banco en línea español con sede en Madrid, participado por *Boursorama*, la filial online del Grupo Société Générale y uno de los principales actores de la banca digital a nivel europeo, junto a CaixaBank. Sin embargo, CaixaBank anunció en 2015 la venta de su participación a Boursorama (Europa Press, 2015). En el mismo año Self Bank ganó el *premio CRC Oro* organizado por AEERC (Asociación Española de Expertos en las Relaciones con Clientes) a la mejor atención en el canal online. Este premio reconoce la web self-service y todos aquellos servicios dirigidos al cliente, tales como la existencia de una comunidad de ayuda con preguntas frecuentes y guías de usuario, web de formación, cursos gratuitos, documentación de apoyo, atención al cliente por redes sociales, participación en foros públicos, asistentes de navegación del área privada, mensajería privada y otros tantos servicios que tienen como objetivo ayudar a los clientes que son atendidos en su totalidad por el canal digital (Actualidad Self, 2015b). También, desde 2012 ha sido premiado año tras año como *Mejor Banco*

*Online de España* en el certamen de premios anual organizado por la revista *Capital Finance International* (Self Bank, 2016).

No existe información disponible públicamente en su web acerca de Gestión del Conocimiento como tal en Self Bank, pero sí una gran oferta formativa. Una de ellas es *EduSelf*, un programa desarrollado en la Universidad Francisco de Vitoria y dirigido a futuros profesores y, por tanto, a sus futuros alumnos. En él se propone a grupos de estudiantes universitarios que desarrollen una acción formativa para niños, que tendrá como fin enseñar a los más jóvenes el uso del dinero, el ahorro, la economía y el crédito. Este programa pretende ser extendido por el resto de España (Actualidad Self, 2015a). Además, acorde a la web *Onlineseminar.nl*, Self Bank ofrece cursos presenciales y online con el fin de formar a sus clientes y a sus clientes potenciales.

En enero de 2016 se inauguró la *I FinTech Unconference 2016*, una feria centrada en el networking, siendo Self Bank la única entidad bancaria digital que participó en el acto. Las FinTech son empresas tecnológicas dedicadas a actividades concretas del sector financiero, como por ejemplo Transferwise, que se dedica al envío de transferencias P2P. Alberto Navarro y Fernando Egido, Director Ejecutivo y Director Ejecutivo Adjunto de Self Bank respectivamente, fueron los encargados de transmitir a los asistentes los retos potenciales a los que se enfrenta la banca digital. Ambos quisieron transmitir la idea de que la banca ha sido tecnológica durante muchos años, pero que a día de hoy existen nuevos competidores, las FinTech, innovaciones tecnológicas en los servicios financieros que solucionan problemas muy concretos y que están en el mismo sector, por lo que es inevitable la convivencia entre ambas. El objetivo, según los Directores Ejecutivos, es intentar adelantarse y ver qué soluciones y qué herramientas se deben desarrollar para cubrir lo que los clientes esperan. En este sentido y en referencia al ámbito móvil afirman que “será muy importante la explotación de la información del cliente para poder desarrollar tecnología de predicción y así estar a un clic cuando el cliente lo necesite” (Actualidad Self, 22 de enero de 2016).

**EVO Banco** tiene su sede central en Madrid y cuenta con una red de 80 oficinas que cubren las 50 principales ciudades españolas. Tuvo gran aceptación con sus cuentas sin comisiones y las retiradas de efectivo gratuitas en todo el mundo. Actualmente es posible efectuar disposiciones de efectivo sin comisiones en los cajeros de Banco Popular, Banco Pastor y Targo Bank. Además, en las siguientes entidades de la red EURO6000: Kutxabank, Ibercaja, Grupo Liberbank, BMN, Abanca, Unicaja y Caja

España-Duero. En las demás entidades Evo Banco asumirá hasta un máximo de dos euros en comisión en cajeros de otras entidades si se dispone de un mínimo de 120€ (El Mundo, 2015).

Evo Banco no comparte información sobre la Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual o simplemente Recursos Humanos. En páginas como *HelpMyCash.com* y *Rankia.com* los usuarios manifiestan estar contentos con sus productos, aunque no con la atención personalizada por tener pocos asesores.

**OpenBank** es un banco online español perteneciente al Grupo Santander. Este banco permite realizar operaciones desde Internet o por teléfono, contando con una oficina principal en Madrid, además de poder sacar dinero en cualquier cajero de la red del Banco Santander. También utiliza esta red para servicios de caja como ingresos o disposiciones de efectivo y cheque, previa autorización. En 2011 lanzó la primera aplicación bancaria nativa para iPad (OpenBank, 2011).

No existe documentación disponible públicamente en su web acerca de Gestión del Conocimiento o temas similares en OpenBank, pero sí muestra una presencia activa en las redes sociales y en la comunidad universitaria. Por ello su público se centra en aquellas personas que usan las tecnologías a diario (Blanch, 2015).

Si bien es cierto que la banca online ha logrado abrirse un hueco en el sistema financiero español, su futuro puede verse amenazado por la aparición de nuevos competidores, como las FinTech, cuya regulación es menos exigente (El Economista, 2016a). Como advierte Carlos Fernández, analista del bróker online XTB, “la facilidad a la hora de montar una empresa que desarrolle su negocio a través de Internet, unido al incremento de clientes que utilizan esa vía para sus servicios financieros, hace que muchas compañías vean un nicho de mercado que explotar, por lo que esperamos que la competencia al sector bancario tradicional sea cada vez más fuerte” (Gil, 2016).

#### **4. Tendencias actuales de la banca española**

La banca española parece tener claro que debe de actuar antes de que sea demasiado tarde. Por ello las entidades están utilizando todos los datos que se obtienen a través de la Gestión del Conocimiento para volver a posicionarse en el mercado. Se debaten entre comprar las FinTech, empresas tecnológicas centradas en el sector financiero, o

desarrollar su propia tecnología para hacer frente a los competidores, ya que pueden surgir competidores que aun no siendo la banca su principal actividad, pueden aprovechar el conocimiento que tienen de sus clientes y usuarios para incorporarse a este mercado aún sin explotar por las entidades financieras españolas.

En el *Mobile World Congress (MWC) 2016*, congreso de carácter anual que fomenta la colaboración internacional en las comunicaciones inalámbricas móviles celebrado en Barcelona desde sus inicios, las entidades financieras españolas que participaron fueron: Banco Sabadell, BBVA y CaixaBank (Ruiz, 2016). Estas tres entidades han optado por diferentes soluciones, que pretenden ser parte del futuro de la banca.

**Banco Sabadell**, dentro de su programa *BStartup* dedicado en exclusiva a start-ups y a sus emprendedores, formó parte de las conferencias *4YFN* (4 Years From Now), donde explicaron a los emprendedores las soluciones en e-commerce. Asimismo, la entidad colaboró con *Imagine Express 2016*, donde viajaron tres empleados de Banco Sabadell, siendo Pol Carulla Sola, técnico de Servicios Centrales, ganador con su idea “Guarantee Box: Plataforma para guardar garantías de productos a través de BS Online” (Banco Sabadell, 2016).

**CaixaBank** aprovechó el MWC para presentar *ImaginBank* a los medios internacionales y a la industria relacionada con la tecnología móvil. *ImaginBank* es el primer banco exclusivamente para teléfonos móviles. Este banco va destinado al público más joven, concretamente la nueva generación millennial, que abarca aquellos nacidos entre 1980 y 2005 con un conocimiento profundo de Internet y un uso habitual de las redes.

La atención al cliente está disponible 24 horas al día tanto de forma telefónica como mediante redes sociales. *ImaginBank* cuenta con una aplicación para Facebook que permite consultar la cuenta, algo imprescindible a día de hoy. Además el nuevo banco incorpora innovadores métodos de pago, como *CaixaBank Pay* con móviles con tecnología NFC, pulseras wearable, y sticker Visa contactless, que se adhiere al móvil (Montoto, 2016)

**BBVA**, a través de la participación en la charla: “Cómo convertir el Big Data en experiencias de usuario significativas” dentro de la MWC, comentó cómo los proyectos de Big Data son uno de los núcleos de estrategia de innovación de BBVA, que cuenta

con un equipo dedicado en BBVA Innovation Center al desarrollo de proyectos que maximizan el potencial de la gestión de datos digitales (Ruiz, 2016).

Además, BBVA, más allá de lo expuesto en el MWC, sigue la metodología Agile, consiste en trabajar sin seguir las jerarquías tradicionales de las empresas, en equipos multidisciplinares de doce personas que se organizan por proyectos, no por funciones. “Es un cambio cultural de primer orden. Para una start-up de 20 personas es fácil trabajar en Agile, lo complicado es que lo consiga una gran organización como BBVA”, explica Ricardo Martín, responsable de Digital Transformation España en la entidad. “Nos permite acortar el ciclo de desarrollo de los proyectos. Además, las desviaciones en términos de presupuesto y tiempo son menores que antes”, explica. Sin olvidar la adquisición de numerosas FinTech tales como Simple, Madiva, Spring Studio, Atom y Csico, las cuales son piezas clave para la transformación digital. Su última innovación ha sido una plataforma abierta con el apoyo de BBVA Data & Analytics que permite a estas compañías usar la infraestructura del banco para construir negocios en ella (Prieto, 2016). Como prueba de ello se creó Dwolla, una start-up de medios de pago, que hace posible la transferencia de dinero en tiempo real entre cuentas por 0,25 céntimos de dólar (por ahora solo disponible en Estados Unidos). Esta start-up ha utilizado como base el sistema de BBVA para su desarrollo. “Esta iniciativa es una demostración de la filosofía de BBVA de permitir el impulso de nuevos socios que compiten con nuestros propios servicios bancarios con la intención de proporcionar la mejor experiencia a nuestros clientes al mismo tiempo que mejoramos la oferta del Banco”, dice Shamir Karkal, el fundador de la banca online Simple adquirida en 2014 por la entidad española.

**Banco Santander** no ofrece amplia información sobre cuál será su posición y estrategia frente a los cambios actuales. Este año se realizará la primera edición de “Plug and Play-Santander FinTech”, un programa que ofrece a ocho start-ups la oportunidad de mostrar, en cuatro meses, sus habilidades en la aplicación de tecnologías en empresas financieras. Las start-ups seleccionadas han sido: Bankast, una plataforma de pagos que permite usar el teléfono móvil como medio de identificación; Handbe, que ha desarrollado una tecnología de pagos que incluye identificación basada en las venas y las huellas de la mano; Paythunder, que pretende incrementar las ventas de los comercios aplicando adwords (plataforma publicitaria de Google, la cual se encuentra dividida en la red de búsqueda y la red de display) en el mundo físico; y PetyCash, una

red social que permite realizar pequeños pagos a amigos o familiares desde el móvil y sin comisiones. Plataformas como iQapla, Notakey, Zank y Pivotta también forman parte de las start-ups seleccionadas (Ayerbe, 2016). Por otro lado Banco Santander ha lanzado el pago con móvil en comercios, a través de su app Santander Wallet. Los clientes del banco podrán efectuar sus pagos con móvil sin tener que llevar las tarjetas consigo (Finanzas, 2016).

**ING Direct** presentó el pago de móvil a móvil de forma instantánea con TWyp. El sistema de pago de #TeLoPagoPorMobil es seguro y está disponible tanto para Android como iOS. Aunque la iniciativa parte de ING Direct, se pueden asociar cuentas de cualquier otra entidad bancaria y de forma gratuita (Noticias de Bancas en línea, 2016b). En sólo dos meses TWyp ha registrado 200.000 descargas.

Las redes sociales se alzan como herramienta principal para el cambio. La mayoría de las entidades bancarias cuentan con perfiles en medios sociales que suponen un canal de interacción entre el cliente y la compañía, ya sea utilizando en Twitter los *hashtags* para su promoción, los sorteos a través de easypromos (plataforma para realizar promociones) en Facebook, o creando blogs que generen valor asociado a la entidad, entre otros (Treceño, 2016).

Por otro lado, vuelven los regalos en especie a la banca. Según apunta Manuel Romera, Director del Servicio Financiero de IE Business School, “los regalos en especie han sido tradicionalmente un triunfo de los bancos”. En lugar de ofrecer vajillas, ollas, cuberterías personalizadas, juegos de sábanas, toallas, ahora los bancos ofertan iPads, cheques regalo Amazon o descuentos en webs de consumo. Como ejemplo, COINC (el portal de ahorro Bankinter) o también OpenBank (Banco Online de Santander) han apostado por cheques regalo de Amazon. Otro ejemplo sería Caixabank, que ofrece a los nuevos clientes cumpliendo ciertos requisitos la posibilidad de elegir entre tres regalos (smartwatch, televisor led o tablet) (Garijo, 2016a).

Las FinTech son muy populares en Estados Unidos e Inglaterra desde hace un tiempo, y comienzan a serlo también en España. En el Informe Mundial de Banca Minorista (publicado por las consultoras Capgemini y Efma en abril de 2016) se asegura que un 70% de los españoles utiliza productos o servicios FinTech. Llama la atención además que, según el estudio, uno de cada dos españoles usuarios de FinTech recomendaría a sus amigos y familiares su proveedor FinTech (51%), mientras que sólo un 30%



recomendaría a su banco (El País, 2016). En España hoy en día operan 120 FinTech, en las que el año pasado se invirtieron 130 millones de euros, un 40% más que en 2014 (Treceño, 2016). Destacan los datos publicados por Banco Santander de su fondo de inversión Santander InnoVentures, ya que ha realizado inversiones en varias FinTech como iZettle, de pagos con tarjeta a través de móviles o tabletas, o MyCheck, de pagos en hostelería. Por otro lado La Caixa cuenta con Caixa Capital Risc, su gestora de capital riesgo, para localizar start-ups e invertir en ellas.

Finalmente, se introducen los pagos mediante móvil. Android y Apple todavía no han traído su aplicación de pagos a través del móvil a España, lo que ha permitido que otros actores, como Vodafone y Banco Santander, con su Vodafone Wallet y Santander Wallet respectivamente, les hayan tomado la delantera. Esta tecnología no está al alcance de todos los bolsillos, ya que sólo los terminales más caros disponen de la tecnología NFC (Near Field Communication) (Garijo, 2016b). No obstante, dada la rapidez con que se cambia hoy en día de teléfono móvil, no es de extrañar que dentro de poco este método de pago pase a ser más común que el pago en efectivo o con tarjeta física.

## **5. Alternativas a la banca tradicional y online**

En esta sociedad donde todo evoluciona tan rápido, las alternativas a la banca que conocemos hoy en día son difíciles de cuantificar. Internet facilita la creación y el crecimiento de ideas convertidas en productos desde cualquier parte del mundo. Los datos de cada usuario de Internet, si se usan de la manera correcta, son un recurso muy valioso. Las alternativas que se presentan a continuación tienen como característica común el uso del conocimiento.

En una entrevista concedida en 2015 en el MWC, Francisco González, presidente del BBVA, explicó: “El futuro de la banca se decide en lugares como éste, el MWC, porque la tecnología modela los negocios. Los futuros competidores de la banca dejarán de ser los bancos en sí mismos. Se generará una nueva liga de competición formada por los bancos físicos que hayan dado el paso al mundo digital, compañías como Google, las start-ups, y los nuevos miembros de la generación digital” (Gallego, 2015).

Según Francisco Uría, socio responsable del sector financiero de la consultora KPMG en España, “las entidades que no apuesten por la tecnología, simplemente no sobrevivirán, dada la velocidad del cambio que estamos viviendo y el creciente número de clientes que operan en formatos no presenciales. Por ello, las entidades que no sean capaces de gestionar de forma eficaz la información que tienen de sus clientes y les permitan relacionarse con el banco a través del canal de su preferencia de un modo igual de eficiente, no podrán enfrentarse a sus competidores, ni a los antiguos, ni a los nuevos” (El Economista, 2016b).

En el II Ranking Anual de Competidores del Sector Financiero publicado por el Instituto de Estudios Bursátiles se definieron los principales competidores de la banca, clasificados en dos áreas (García de la Cruz, 2015). Por un lado las conocidas compañías tecnológicas (BigTech), que aprovechan su almacenamiento masivo de datos, su gran imagen y a sus fieles seguidores para expandir su cartera de productos. Entre las más importantes se encuentran Facebook, Apple, Google, Amazon y PayPal. Por otro lado, aparecen las nuevas FinTech, que proponen nuevas soluciones en productos y servicios digitales más fáciles, baratos y rápidos de utilizar. Su parte colaborativa en las redes sociales les da una ventaja competitiva frente al resto del sector. Entre estos modelos se encuentran las criptomonedas, el crowdlending y las transferencias P2P.

**Facebook** es una red social gratuita que permite a los usuarios, mediante la creación de un perfil, compartir ideas, fotos, opiniones, etc., con amigos, empresas y familia. Acorde a la web <https://www.commbank.com.au> (2013), el banco australiano Commonwealth Bank colaboró con Facebook en 2012 en la puesta en marcha de una aplicación de servicio de banca para la red social, de forma que los usuarios pudieran realizar pagos a través de la misma a cualquier integrante de su red de contactos. Poco después, comenzó a ofrecer su red social para que las entidades financieras proporcionaran un acceso directo a sus servicios de banca online, accediendo a una oficina virtual. Sin embargo, desde que la compañía salió a bolsa su estrategia cambió, anunciando un sistema de pagos instantáneos vinculado a una tarjeta de débito para los usuarios de su app Messenger en Estados Unidos.

En la actualidad Facebook está considerando alianzas con empresas que ofrecen servicios de transferencias monetarias y a través de smartphones. Teniendo en cuenta el número de usuarios activos en Facebook a nivel mundial, podría pensarse que, si tiene

éxito en su nuevo sistema de pagos, podría ser un importante competidor del sector financiero.

**Apple** es una empresa tecnológica que ofrece, diseña, fabrica y vende dispositivos móviles y equipos informáticos, así como una gran variedad de software. Apple ya ha demostrado interés en el mundo financiero con Apple Pay. El servicio Apple Pay permite a los usuarios de Apple en Estados Unidos, Canadá, Australia, China y Reino Unido pagar su compra “con un solo toque”, también conocida como tecnología contactless. Apple Pay no compite con la banca directamente, puesto que el pago se realiza realmente con una tarjeta de crédito emitida por una entidad bancaria, obteniendo Apple una mínima comisión a su favor. Apple anunció que en 2016 llegaría Apple Pay a España (Contreras, 2015). Si Apple sorprendiera adentrándose en negocios financieros (tarjetas de crédito, préstamos o pagos internacionales), la mezcla de su reputación, su base de clientes de alto poder adquisitivo y su capacidad de innovación representarían probablemente un competidor difícil de alcanzar para toda la banca actual.

El modelo de negocio de **Google** se basa fundamentalmente en ofrecer servicios de anuncios y de búsquedas online. A medida que el mundo bancario se digitalice, las posibilidades de que Google se atreva a inmiscuirse en el mundo financiero-bancario son mayores. Su interés por el mundo financiero se ha plasmado con sus aplicaciones Google Wallet y Robinhood (por ahora sólo en Estados Unidos) (De Juana, 2015). Google Wallet funciona como un monedero virtual, que se puede cargar para después realizar pagos con él. Además, permite transferir dinero entre sus usuarios, o transferir dinero entre su cuenta y su banco. Robinhood por su parte es un bróker online gratuito.

Uno de los activos fundamentales de los bancos es la información financiera de sus clientes, la cual no parecen estar explotando al máximo. En este campo Google es el rey en el almacenamiento y tratamiento de información, y la información es poder. Google está cerca de los préstamos P2P, ya que realizó una inversión en Lending Club, líder mundial en crowdlending, y ha comenzado a prestar dinero a través de esta plataforma a sus partners tecnológicos a tipos de interés muy competitivos (Del Rey, 2015). Y por último, no podemos olvidar que Google cuenta con una licencia bancaria en Holanda desde hace tiempo, aunque hoy en día aún no la utiliza (García, 2015). Sin duda Google es un competidor directo para los bancos, y probablemente es cuestión de tiempo que comercialice todos sus productos en el mercado español.

**Amazon** es una compañía estadounidense de comercio electrónico y servicios de computación en la nube. Amazon no para de evolucionar e incorporarse a nuevos mercados, por muy grandes y establecidos que sean. A día de hoy, dispone de distintas iniciativas financieras como su propia plataforma de pago, con la intención de asegurar una compra sencilla y segura online al cliente. Además, con Amazon Payments también se ofrece una forma cómoda y segura de pagos a terceros. En un futuro cercano pretende que en este método se incluya el pago a través del reconocimiento facial con una *selfie*, pero está en proceso de desarrollo (Woods, 2016). Respecto a las tarjetas de crédito o débito en el mercado estadounidense, existen dos tipos, que están respaldados por bancos: Amazon.com Rewards Visa Card, que ofrece descuentos en productos que no se pueden adquirir en la web, como gasolina; y Amazon.com Store Card, que retribuye un 5% del total de las compras a los usuarios premium (Tepper, 2015). Para pequeñas y medianas empresas se abre la posibilidad de disponer de Amazon Corporate Credit Line, pudiendo elegir entre Pay-In-Full Credit Line para pagar cada 55 días, o Revolving Credit Line, que sólo se aprueba con ciertos requisitos y la tasa de interés es bastante alta (Carbajo, 2015). Finalmente las Amazon Coins, que funcionan como dinero virtual, se pueden adquirir por compra directa, se pueden regalar, y actualmente son utilizables en dispositivos Kindle y Android para la compra de apps y juegos (Amazon, 2013).

En Estados Unidos, Amazon se ha aliado con One Banking para proporcionar información bancaria a través de la gama Amazon Echo que funciona con el software Alexa. El usuario podrá preguntar cuál es su saldo actual y Alexa le dará la información tras comprobar un patrón de seguridad (Kahn, 2016). La gran capacidad computacional en términos de infraestructura y plataformas de su área Amazon Web Services (AWS), única en el mundo junto a la de Google e imitada por BBVA, le otorga un gran potencial en el medio plazo como para poder convertirse en una gran plataforma de productos y servicios financieros, tanto propios como de terceros (Cabezudo, 2016).

**PayPal** es una empresa estadounidense que pertenece al sector del comercio electrónico y permite pagar en sitios web, así como transferir dinero entre usuarios que tengan correo electrónico. Es considerada la primera start-up financiera de la historia (Treceño, 2016). PayPal también procesa peticiones de pago en comercio electrónico y otros servicios web, por los que cobra un porcentaje al vendedor. Su modelo de negocio, al igual que los bancos, se basa en el cobro de comisiones. Por cada transacción cobra una

comisión entre el 3 y el 4% al beneficiario (receptor) de los fondos, y hasta un 5% por conversión de divisas. Actualmente tiene autorización de entidad de crédito (licencia bancaria) en Luxemburgo, bajo cuya cobertura actúa en el resto de la Unión Europea (PayPal, 2016).

La comodidad y seguridad que ofrece PayPal para realizar compras a través de la red no es comparable a la de la banca tradicional, ya que ésta genera muchas más cargas para el usuario. Es una empresa con antigüedad (dentro del sector tecnológico) cuya marca es conocida en los mercados en los que opera. Por tanto posee una clientela consolidada y en expansión y una marca operativa y conocida. En este ámbito se posiciona peligrosamente por delante de la banca tradicional.

El Banco Central Europeo definió en 2012 la moneda virtual como “un tipo de dinero no regulado, digital, que se emite y por lo general controlado por sus desarrolladores, y utilizado y aceptado entre los miembros de una comunidad virtual específica” (European Central Bank, 2012). Las **criptomonedas** son monedas digitales basadas en la criptografía que se crean y se almacenan electrónicamente. La primera criptomoneda que empezó a operar fue Bitcoin en 2009, y desde entonces han aparecido muchas otras, como Namecoin, Litecoin y Peercoin (Oro y Finanzas, 2014). La mayor diferencia de Bitcoin frente al resto de monedas es que se trata de una moneda descentralizada, por lo que nadie la controla. Bitcoin no tiene un emisor central como el euro, sino que la criptomoneda es producida por las personas y empresas que la solicitan.

Las transacciones con Bitcoins se realizan directamente de un usuario a otro, basándose en la criptografía. Su funcionamiento consiste en efectuar transacciones sin intermediarios. La persona que transfiere las Bitcoins dispone de una llave privada (código secreto) y conoce la llave pública de la persona que los recibe, efectuando la transferencia mediante una aplicación informática. Las transacciones no requieren compartir números de cuentas bancarias y pueden hacerse casi en el anonimato. Todas las transacciones quedan registradas en Blockchain, un libro contable descentralizado. Este registro es compartido por todos los ordenadores que participan en la red. De esta forma nadie utiliza el mismo dinero digital dos veces, y por otro lado existe una entidad central que controla todas las transacciones (García de la Cruz, 2015).

Las Bitcoins constituyen un método de pago global y difícil de falsificar debido a la encriptación, lo que las hace muy seguras. Actualmente, se las asocia con el mercado

negro y el blanqueo de capitales, aunque al ser conocidos el origen y el destino de todas las transacciones públicamente, no se utilizan con tanta asiduidad en ese campo (López, 2013).

El **crowdfunding** consiste en la financiación de pequeñas y medianas empresas por numerosos inversores. Es un modelo que permite financiarse sin acudir a la entidad financiera. Dada la poca financiación ofrecida por las entidades tradicionales, esta vía de financiación está en auge. En España, según López-Triviño (2015), existen diversas compañías de crowdfunding, siendo Arboribus, LoanBook y Comunitae las más mencionadas en diferentes artículos.

En la web *comunitae.com* se expresa lo siguiente: *Nuestra plataforma de financiación participativa ofrece a los inversores la posibilidad de colocar su dinero en préstamos a empresas y particulares que buscan financiación. Todo este proceso es online, sencillo, transparente y sin intermediarios.* Para el inversor, el riesgo se diversifica al poder invertir en diferentes proyectos con una aportación mínima de cincuenta euros, pero en ningún caso el riesgo está garantizado. Para una PYME o un particular que necesite financiación, es cierto que los costes son más elevados que en un banco tradicional, pero el crowdfunding es mucho más rápido. Por otro lado la compañía de crowdfunding se encarga de la gestión de cobros a los prestatarios, la gestión de pagos al inversor, asesoramiento y en caso de impago, gestionan el recobro. Como bien es sabido, la mayoría del tejido empresarial español está compuesto por PYMES, las cuales afrontan problemas a la hora de obtener financiación. El crowdfunding, que ya es popular en Estados Unidos e Inglaterra, puede ser la solución a los problemas de financiación actuales. Es un claro competidor de la banca, ya que según Hita (2015), el 78% de la financiación de las PYMES proviene de los bancos tradicionales. Si disminuye a favor de las crowdfunding, los bancos tendrían que replantearse sus estrategias comerciales futuras.

Finalmente, para hacer transferencias a otro país que tenga otra moneda, por ejemplo de libras a euros, o viceversa, es posible utilizar las **transferencias P2P**. Aquí se ve reducida la comisión que aplicaría el banco tradicional, así como la comisión implícita a la hora de convertir la moneda. Si se quieren transferir por ejemplo 100€ a libras, siendo la tasa de cambio 0,65€ por cada libra, el banco tradicional aplicaría una tasa de 0,85€ más una comisión, que suele oscilar entre el 0,65% y el 0,8%, sobre el importe total. Sin embargo en Transferwise, la web más conocida para transferencias P2P, la tasa de

cambio es exactamente la del mercado en el momento que se realice la transferencia, y la comisión es un 0,5% del total de dinero que se envía (Transferwise, 2016). Esto se consigue gracias a que Transferwise no cambia dinero, sino que pone en contacto a personas de todo el mundo que quieren cambiar su dinero. Asimismo, cuenta con una opción muy popular entre los usuarios de las redes sociales, la colaboración. Cada usuario de Transferwise tiene un link que puede compartir, de forma que para quien pincha en el enlace y hace su primera transferencia, ésta será gratis, mientras que la persona que ha proporcionado el enlace obtiene una serie de puntos, los cuales equivalen a dinero, para realizar futuras transferencias gratuitas. Transferwise es un competidor directo a la banca tradicional, ya que reduce las comisiones, su sustento en años de crisis. Puede que los bancos reduzcan sus comisiones, o simplemente plataformas como Transferwise seguirán creciendo a un ritmo vertiginoso.

La Gestión del Conocimiento ha probado ser de tal importancia que algunas empresas de otros sectores, a partir de los datos que conocen de sus clientes o de sus usuarios, se plantean usar dicha información para entrar en el mercado bancario. Rodríguez (2016) comenta la disposición de Pepephone, compañía dedicada actualmente a la telefonía y a la energía, de entrar en el sector bancario. La filial alemana de Telefónica se ha asociado con la entidad germana Fidor Bank los cuales lanzarán O2 Banking en la banca digital en Alemania. Los usuarios de O2 Banking podrán abrir una cuenta bancaria online comprobándose de forma sencilla y rápida la identidad del usuario a través de un video. El consejero delegado de Fidor Bank, Matthias Kröner, ha asegurado “Nuestra colaboración da a los consumidores lo mejor de los dos mundos digitales: servicios bancarios fáciles y rápidos mediante una aplicación móvil, combinados con servicios innovadores adicionales derivados de su contrato móvil con O2” (El Economista, 2016c). Al igual que estas compañías, otras que todavía no se han pronunciado podrían establecerse en el sector bancario. Las entidades bancarias tradicionales tendrían que reinventarse o compartir el negocio actual con los nuevos competidores.

## 6. Conclusiones

La Gestión del Conocimiento en las entidades bancarias se presenta como fundamental hoy en día. Las entidades bancarias son conscientes de que, aprovechando los datos de sus clientes al igual que hacen las grandes compañías tecnológicas (como Google o Amazon) podrían mantener o mejorar sus resultados. Por ello, aunque la implementación de la Gestión del Conocimiento se encuentra en sus inicios en la mayoría de los sectores y organizaciones estudiadas, gracias a la tecnología hoy en día resulta más sencillo implementarla.

En este trabajo se analizan las acciones de las entidades bancarias españolas en relación a la Gestión del Conocimiento, definido por algunos expertos como el activo intangible más valioso de cualquier organización. Para ello, se ha revisado cómo se define, cómo se clasifica y cómo se gestiona el conocimiento desde el punto de vista de diversos autores. Además se analizan diversas alternativas a la banca, destacando las FinTech y las grandes compañías tecnológicas (BigTech).

Se ha puesto de manifiesto que la Gestión del Conocimiento es una actividad multidisciplinar, no solamente una tecnología, ya que puede ser aplicada a distintos ámbitos dentro de una misma organización. Por otro lado, no es una solución rápida a ningún problema, requiere tiempo para que se aprecien sus resultados. Dada la inmadurez de la Gestión del Conocimiento en el sector financiero, tanto en los países desarrollados como en los que están en vías de desarrollo, no es sorprendente que la principal barrera para su implementación sea cómo entender los beneficios derivados de compartir el conocimiento. Mientras el conocimiento resida en la mente de los empleados, las instituciones financieras tendrán que poner más énfasis en el establecimiento de comunidades de interés y otros procesos integrados en los Knowledge Management Systems (KMS). Deberían encontrar la forma de trasladar a sus prácticas formativas la figura del mentor (ejemplo de Carlos y Trish), que enseña al trabajador con menos experiencia a través de la práctica, en lugar de aprender sólo utilizando un KMS. Eso deriva en dedicar más tiempo y esfuerzo en la formación y desarrollo del personal, para asegurar que los empleados tengan las habilidades necesarias para sacar el máximo partido del conocimiento junto a la tecnología. Además los KMS son consecuencia de la influencia de las tecnologías de la información, que han creado la impresión de que la tecnología es la solución para los problemas de Gestión del Conocimiento, en lugar de ser simplemente un componente de la misma.



La utilización de un Customer Relationship Management (CRM), plataforma de software orientada a sacarle el máximo partido a la experiencia con el cliente, está evolucionando estrechamente con la tecnología KMS. Por ello las organizaciones pueden ver esta tecnología CRM una manera fácil de implementar la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, olvidando así, en algunos casos, que la Gestión del Conocimiento es más un proceso de cambio cultural que tecnológico. BBVA destaca con su programa BBVA Data & Analytics en este ámbito, ya que ha sabido sacar el máximo rendimiento a la información y los datos obtenidos de sus clientes.

Así mismo, en este trabajo se ha puesto de manifiesto la importancia de la Gestión del Conocimiento en el ámbito de las organizaciones en general, y en concreto en las entidades bancarias españolas. Tradicionalmente las entidades bancarias españolas estaban más centradas en obtener beneficio que en la satisfacción del cliente; posteriormente, con la llegada de la Gestión del Conocimiento, sus ofertas comerciales se incrementaron y se creó un nuevo tipo de banca enfocada a cubrir necesidades. A diferencia del Banco Mundial y de numerosos estudios en países en desarrollo, las referencias sobre Gestión del Conocimiento en entidades bancarias europeas, o de países desarrollados en general, son muy limitadas. Esto puede ser debido a que los países en desarrollo cuentan con más información acerca de los errores cometidos en los inicios de la banca en los países ahora desarrollados, pudiendo así comenzar desde una base más sólida, y con el respaldo además del Banco Mundial, que se muestra como claro precursor de Gestión del Conocimiento.

En el caso español, encontramos entidades como Bankinter, Banco Sabadell, Banco Santander y BBVA que realizan acciones relacionadas con la Gestión del Conocimiento. Bankinter destaca como claro ejemplo de innovación continua y comunicaciones rápidas y efectivas con los empleados y clientes gracias a Internet. Banco Sabadell lo hace por sus iniciativas, como BS campus, entornos virtuales de debate y aula virtual. Banco Santander a través de la plataforma de aprendizaje Santander Learning, proporciona formación continua a sus empleados para explotar su CRM y KMS. Por último BBVA está a la vanguardia con la tecnología móvil y su interés en la Big Data a través de BBVA Data & Analytics. No hay información sobre estrategias relacionadas con la Gestión del Conocimiento de otras entidades bancarias, lo cual puede ser debido a una política de ocultación por tratarse de una ventaja competitiva en el sector. En el caso que algunas entidades no usen los KMS, es

probable, que en el largo plazo puede tener consecuencias negativas para dichas entidades. Los resultados de este hecho deberían de ser analizados en el largo plazo.

En el caso de entidades online encontramos que únicamente ING Direct describe sus estrategias en cuanto a Gestión del Conocimiento. Muy probablemente la razón sea que es el banco con mayor trayectoria online y mejor reputación en nuestro país, mientras que el resto de bancos online se apoyan en un banco físico, y otros cuentan con poca experiencia en el sector bancario y posiblemente no disponen del capital suficiente para financiar las actividades de Gestión del Conocimiento necesarias. Self Bank parece estar teniendo gran acogida entre la nueva generación millennial, que abarca aquellos nacidos entre 1980 y 2005 con un conocimiento profundo de Internet y un uso habitual de las redes. Es un banco que ayuda a que el cliente decida por sí mismo qué productos quiere contratar.

Al analizar la tendencia del sistema bancario actual se ha podido constatar que la tecnología móvil se presenta como el futuro de la banca digital, y de la banca en general. Algunos expertos afirman incluso que aquellos bancos que tardan en digitalizarse tenderán a desaparecer.

Alternativas como las innovadoras FinTech o las grandes compañías tecnológicas se presentan como aliadas de la banca que conocemos, o pueden llegar incluso a hacerla desaparecer. El resultado se verá condicionado por el poder de negociación de cada una de las partes. No obstante, podría ocurrir que las grandes compañías tecnológicas y las FinTech no sean tan rentables como hasta ahora, ya que actualmente no están siendo reguladas como sí lo están las entidades financieras. Google y Amazon parecen tener más posibilidades de formar instituciones financieras, no como una plataforma, sino como un banco en su totalidad, ya que ambos gestionan grandes cantidades de información, son expertos a la hora de tratarla y tienen fieles seguidores.

A lo largo del trabajo se han visto diferentes formas de implementar la Gestión del Conocimiento, por ello se proponen las siguientes pautas para iniciar la implementación de un sistema de Gestión del Conocimiento:

1. Mejorar la planificación y organización del conocimiento. Para captar y posteriormente compartir el conocimiento, este debe ser gestionado por expertos, de manera que los vacíos de conocimiento que se puedan generar sean

llenados por los propios usuarios bajo supervisión, y evitar con esta gestión la duplicidad de esfuerzos.

La creación de una unidad de conocimiento con la supervisión de los expertos servirá como foco para ayudar a asegurar la integración entre las tecnologías y mecanismos desarrollados para apoyar los procesos de Gestión del Conocimiento.

2. Incentivar al personal para mejorar la creación de conocimiento. Se necesitan mecanismos adecuados basados en incentivos para recompensar al personal que genera e intercambia conocimientos. Estos deberían formar parte de una cultura corporativa, ya sea estableciendo el trabajo por objetivos o cualquier otro método.
3. Mejorar el uso de la tecnología de la información y redes sociales que permiten el intercambio de conocimiento. Hay mucho margen de mejora en este ámbito a pesar de que las entidades financieras en los últimos años han invertido considerablemente más en las infraestructuras de tecnologías de la información que en otras áreas. Igualmente, para que el uso de las redes sociales sea efectivo, a menudo se requiere un cambio cultural tanto de los clientes como de los empleados.

La colaboración en todos los niveles de una organización es crucial, ya que Intranets, foros en línea, redes sociales, wikis, blogs, buscadores y plataformas similares fomentan el intercambio de conocimiento, que es una ventaja competitiva imprescindible para las entidades bancarias.

4. Medir el uso del conocimiento para las operaciones. Muchas instituciones financieras siguen intentando definir cuáles son las ganancias que la Gestión del Conocimiento puede ofrecer, aunque actualmente no se ha establecido ninguna forma de asignar valor a los conocimientos. Algunos autores afirman que los mejores sistemas de medición de Gestión del Conocimiento y su impacto se ven cuando el personal comprende los beneficios de la misma.

Es una realidad que la información es poder, y las organizaciones que no presten atención a este suceso perderán eficiencia y rentabilidad. Por este motivo, cabe esperar que las prácticas relacionadas con la Gestión del Conocimiento se incorporen dentro de la cultura empresarial bancaria con ayuda de las tecnologías de la información.

## 7. Bibliografía

Actualidad Self (2015a). “¿Qué es EduSelf?”. 24 de marzo de 2015. Disponible en: <http://blog.selfbank.es/que-es-eduself/>. Consultado el 12 de marzo de 2016.

Actualidad Self (2015b). “Self Bank gana el Premio CRC Oro a la mejor atención al cliente en el Canal online”. 13 de octubre de 2015. Disponible en: <http://blog.selfbank.es/self-bank-gana-el-premio-crc-oro-a-la-mejor-atencion-al-cliente-en-el-canal-online/>. Consultado el 12 de marzo de 2016.

Actualidad Self (2016). “Self Bank, la única entidad bancaria en FinTech Unconference 2016”. 22 de enero de 2016. Disponible en: <http://blog.selfbank.es/self-bank-la-unica-entidad-bancaria-en-fintech-unconference-2016/>. Consultado el 12 de marzo de 2016.

Ahorro Capital (2015). “¿Cuál es el mejor banco online en España 2015?”. 15 de mayo de 2015. Disponible en: <http://www.ahorrocapital.com/2015/05/mejor-banco-online-2015.html>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Alrawi, K. y Elkhatib, S. (2009). “Knowledge Management Practices In The Banking Industry: Present And Future State - Case Study”. Journal of Knowledge Management Practice, 10(4). Disponible en: <http://www.tlainc.com/artic1208.htm>. Consultado el 1 de abril de 2016.

Amazon (2013). “Introducing Amazon Coins: A New Virtual Currency for Kindle Fire”. Disponible en: <https://developer.amazon.com/public/community/post/Tx2EZGRG23VNQ0K/Introducing-Amazon-Coins-A-New-Virtual-Currency-for-Kindle-Fire#>. Consultado el 12 de marzo de 2016.

Arranz, J. (2011). “El\_Espejo.es nº 91”. Página de Comisiones Obreras de Bankinter. Disponible en: <http://elespejo.bankintercomite.es/91/espejo9123.php>. Consultado el 1 de abril de 2016.

Ayerbe, P. (2016). “El Santander apoya a start-ups inteligentes en tecnología financiera”. Disponible en: <http://www.esdiario.com/645045524/El-Santander-apoya-a-start-ups-inteligentes-en-tecnologia-financiera.html>. Consultado el 1 de abril de 2016.

Banco Sabadell (2014). “Informe Anual”. Disponible en: <https://www.grupbancsabadell.com/memoria2014/es/grupo-banco-sabadell/estrategia-modelo-de-negocio-y-marca-bs/>. Consultado el 11 de marzo de 2016

Banco Sabadell (2016). “El empleado de Banco Sabadell Pol Carulla gana el Imagine Express 2016 en la categoría FinTech con su app Guarantee Box”. 25 de febrero de 2016. Disponible en: <http://developers.bancsabadell.com/el-empleado-de-banco-sabadell-pol-carulla-gana-el-imagine-express-2016-en-la-categoria-fintech-con-su-app-guarantee-box/>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Bankinter (2014). “El trabajo es un proceso de formación y aprendizaje continuo”. Disponible en: <http://blog.bankinter.com/blogs/bankinter/archive/2014/04/25/mart-237-nez-el-trabajo-es-un-proceso-de-formaci-243-n-y-aprendizaje-continuo.aspx>. Consultado el 11 de marzo de 2016.

Bankinter (2015a). “Calendario Solidario”. Disponible en: [https://docs.bankinter.com/stf/web\\_corporativa/home/inicio/destacados\\_tercer\\_nivel/calendario\\_solidario/2015/calendario\\_solidario\\_bankinter\\_2015.pdf](https://docs.bankinter.com/stf/web_corporativa/home/inicio/destacados_tercer_nivel/calendario_solidario/2015/calendario_solidario_bankinter_2015.pdf). Consultado el 21 de abril de 2016.

Bankinter (2015b). “COINC amplía su oferta con préstamos personalizados de concesión inmediata”. 16 de noviembre de 2015. Disponible en: <http://blog.bankinter.com/blogs/bankinter/archive/2015/11/16/prestamos-personales-rapido-facil-coinc.aspx>. Consultado el 11 de marzo de 2016.

Blázquez, L. (2015). “España se sacude el miedo: ahorra menos y compra más”. Disponible en: [http://cincodias.com/cincodias/2015/07/15/mercados/1436965664\\_674153.html](http://cincodias.com/cincodias/2015/07/15/mercados/1436965664_674153.html). Consultado el 22 de marzo de 2016.

Blanch, R. (2015). “3 motivos para ser de Openbank, si eres universitario”. Disponible en: <https://www.helpmycash.com/blog/3-motivos-para-ser-de-OpenBank-si-eres-universitario/>. Consultado el 22 de marzo de 2016.

Boer, N. (2005). “Knowledge Sharing within Organization: A situated and relational perspective”. Repositorio virtual de Erasmus University Rotterdam. Disponible en: [http://repub.eur.nl/pub/6770/EPS2005060LIS\\_9058920860\\_BOER.pdf/](http://repub.eur.nl/pub/6770/EPS2005060LIS_9058920860_BOER.pdf/). Consultado el 2 de abril de 2016.

Bourini, F.; Khawaldeh, K.; Al-Qudah, S. (2013). “The Role of Knowledge Management in Banks Sector (Analytical Study- Jordan)”. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business. Vol.5 (3). Disponible en: <http://journal-archieves34.webs.com/53-77.pdf>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Cabezudo, V. (2016). “AWS apunta hacia un negocio de 10.000 millones de dólares”. Disponible en: <http://www.muycanal.com/2016/03/14/amazon-web-services-negocio>. Consultado el 1 de abril de 2016.

Calvo, A., Parejo, J.A., Rodríguez, L. y Cuervo, A. (2014). “Manual del Sistema Financiero Español”. Edición 25, Editorial ARIEL. Consultado el 1 de abril de 2016.

Canals, A. (2003). “La Gestión del Conocimiento”. Disponible en: <http://www.uoc.edu/dt/20251/>. Consultado el 9 de marzo de 2016.

Capgemini y Efma (2016). “World Retail Banking Report 2016”. Disponible en: <https://www.worldretailbankingreport.com/>. Consultado el 14 de mayo de 2016.

Carazo, J.A. (2014). “Banco Sabadell, un modelo de transformación del negocio basado en las personas”. Capital humano: Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos, Núm. 27, Núm. 292 (2014): 38-45. Disponible en: [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_211114.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_211114.pdf). Consultado el 11 de marzo de 2016.

Carbajo, M. (2015). "The Amazon corporate credit line revealed". Business Credit Blogger. Disponible en: <http://www.businesscreditblogger.com/2015/07/24/amazon-corporate-credit-line/>. Consultado el 1 de abril de 2016.

Castellanos, A. (2007). "El tesoro informático del Santander". El Blog Salmon. Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/empresas/el-tesoro-informatico-del-santander-partenon>. Consultado el 11 de marzo de 2016.

Chiran, C. (2008). "Knowledge Management in Banking Industries: uses and opportunities". Journal of the University Of Librarian Association Of Sri Lanka. Vol. 12 (2008). Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/250362136/>. Consultado el 3 de abril de 2016.

Commbank (2013). "CommBank makes banking online more convenient". Disponible en: <https://www.commbank.com.au/about-us/news/media-releases/2013/commbank-makes-banking-online-more-convenient.html>. Consultado el 18 de abril de 2016.

Computerworld (2004). "BBVA aborda una gestión multiplataforma en su red de oficinas". 20 de febrero de 2004. Disponible en: <http://www.computerworld.es/archive/bbva-aborda-una-gestion-multiplataforma-en-su-red-de-oficinas>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Contreras, M. (2015). "Apple Pay llegará por fin a España: ¿adiós a las tarjetas de crédito?". El Confidencial, 29 de octubre de 2015. Disponible en: <http://goo.gl/rFd3qW>. Consultado el 2 de abril de 2016.

Cross, R. y Weller, S. (2001). "Winning through Knowledge (Knowledge Management in Banks)". Financial World. Disponible en: <http://powerful-communication.com/documents/km1-financial-services.pdf>. Consultado el 11 de marzo de 2016.

De Massis, A., Lazzarotti, V., Pizzurno, E. y Salzillo, E. (2012). "Open Innovation in the Automotive Industry: A Multiple Case-Study, Management of Technological Innovation in Developing and Developed Countries". Dr. HongYi Sun (Ed.), InTech.

Disponible en <http://www.intechopen.com/books/management-of-technological-innovation-in-developing-and-developed-countries/open-innovation-in-the-automotive-industry-a-multiple-case-study>. Consultado el 21 de abril de 2016.

Del Rey, J. (2015). "Google to offer business loans via Lending Club". Disponible en: <http://www.recode.net/2015/1/15/11557790/google-to-offer-business-loans-via-lending-club>. Consultado el 3 de abril de 2016.

De Juana, R. (2015). "Así es pagar con un móvil en España". Blog Muy Pymes. Disponible en: <http://www.muypymes.com/2015/04/10/asi-es-pagar-con-un-movil-en-espana>. Consultado el 1 de abril de 2016.

Drucker, P. (1999). "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge". California Review Management, 41(2): 78-94. Disponible en: [http://forschungsnetzwerk.at/downloadpub/knowledge\\_workers\\_the\\_biggest\\_challenge.pdf](http://forschungsnetzwerk.at/downloadpub/knowledge_workers_the_biggest_challenge.pdf). Consultado el 1 de abril de 2016.

El Economista (2016a). "La banca 'online' en España multiplica por 400 su beneficio en los últimos cinco años". 24 de enero de 2016. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7300060/01/16/-La-banca-online-en-Espana-multiplica-por-400-su-beneficio-en-los-ultimos-cinco-anos.html>. Consultado el 9 de abril de 2016.

El Economista (2016b). "Los bancos que tardan en digitalizarse no sobrevivirán". 26 de marzo de 2016. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/7446416/03/16/Los-bancos-que-tardan-en-digitalizarse-no-sobreviviran.html>. Consultado el 27 de marzo de 2016.

El Economista (2016c). "Telefónica lanzará O2 Banking este verano: apuesta por la banca digital en Alemania". 13 de mayo de 2016. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/7562948/05/16/Telefonica-Alemania-lanzara-en-verano-su-servicio-de-banca-movil-con-Fidor-Bank.html>. Consultado el 14 de mayo de 2016.



El Mundo (2015). “Evo Banco asumirá las comisiones a sus clientes en cajeros de otras entidades”. 28 de diciembre de 2015 Disponible en: <http://www.elmundo.es/economia/2015/12/28/56814e4b22601d04188b4593.html>.

Consultado el 21 de marzo de 2016.

El País (2016). “El 70% de los españoles utiliza productos o servicios ‘fintech’”. 20 de abril 2016. Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2016/04/20/actualidad/1461177719\\_597101.html](http://economia.elpais.com/economia/2016/04/20/actualidad/1461177719_597101.html).

Consultado el 14 de mayo de 2016.

Espinosa, A.A. (2013). “Banco Santander, dirección estratégica de la Empresa”. Disponible en: <http://es.slideshare.net/Nachoat/trabajo-final-de-direccin-estratgica-sobre-banco-santander>. Consultado el 2 de abril de 2016.

Europa Press (2015). “Caixabank vende sus participaciones en Boursorama y Self Trade por 251,5 millones y plusvalías de 38 millones”. 18 de junio de 2015. Disponible en: <http://www.europapress.es/economia/noticia-caixabank-vende-participaciones-boursorama-self-trade-2515-millones-plusvalias-38-millones-20150618185303.html>.

Consultado el 2 de abril de 2016.

European Central Bank (2012). “Virtual currency schemes”. Disponible en: <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/other/virtualcurrencyschemes201210en.pdf>.

Consultado el 2 de abril de 2016.

Finanzas (2016). “El Banco de Santander lanza el pago con móvil en comercios”. 7 de abril de 2016. Disponible en: <http://www.finanzas.com/noticias/mercados/bolsas/20160407/banco-santander-lanza-pago-3382700.html>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Futur Finances (2016). “Portal de ayuda”. Disponible en: <http://futurfinances.com/respuestas-dudas-hipotecas/son-mejores-los-bancos-online/>.

Consultado el 9 de abril de 2016.

Gallardo-García, G. (2013). “Gestión del Conocimiento en la empresa bancaria. El caso BBVA”. Investigación Universitaria Multidisciplinaria: Revista de Investigación de la Universidad Simón Bolívar, Núm. 12 (2013): 7-14 Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4745281>. Consultado el 3 de abril de 2016.

Gallego, J. (2015). “Francisco González: En el futuro BBVA será una firma de software”. El Mundo, 4 de marzo de 2015. Disponible en: <http://www.elmundo.es/tecnologia/2015/03/04/54f749e6ca4741470f8b456b.html>. Consultado el 1 de abril de 2016.

García de la Cruz, R. (2015). “II Ranking Anual de Competidores del Sector Financiero”. Instituto de Estudios Bursátiles. Disponible en: <http://www.ieb.es/wp-content/uploads/2015/07/Sector2.pdf>. Consultado el 21 de marzo de 2016.

García, E. (2015). “Los gigantes tecnológicos amenazan a la banca”. Inversión y Finanzas, 14 de mayo de 2015. Disponible en: <http://www.finanzas.com/noticias/economia/20150518/gigantes-tecnologicos-amenazan-banca-2938345.html>. Consultado el 17 de marzo de 2016.

Garijo, M. (2016a). “Ni vajillas ni cuberterías: estos son los nuevos cebos (digitales) con los que los bancos captan clientes”. El Diario, 12 de marzo de 2016. Disponible en: [http://www.eldiario.es/economia/vajillas-captar-clientes-tiempos-minimos\\_0\\_493450827.html](http://www.eldiario.es/economia/vajillas-captar-clientes-tiempos-minimos_0_493450827.html). Consultado el 3 de abril de 2016.

Garijo, M. (2016b). “Las tecnológicas libran en el Mobile World Congress la batalla por el pago móvil”. El Diario, 23 de febrero de 2016. Disponible en: [http://www.eldiario.es/economia/Fabricantes-operadores-intermediarios-posicionan-Mobile\\_0\\_487501678.html](http://www.eldiario.es/economia/Fabricantes-operadores-intermediarios-posicionan-Mobile_0_487501678.html). Consultado el 3 de abril de 2016.

Gil, S. (2016). “La banca digital se ve amenazada por las empresas FinTechs”. Disponible en: <http://economipedia.com/actual/la-banca-digital-se-ve-amenazada-por-las-empresas-fintech.html>. Consultado el 14 de marzo de 2016.

Giralt, F. (2013). “Intranet como apoyo a la Gestión del Conocimiento. Banco Central de Costa Rica”. Tesis Doctoral Universidad Nacional Estatal a Distancia de Costa Rica. Disponible en: <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1031>. Consultado el 27 de marzo de 2016.

GRIAL (Grupo de investigación en Interacción y eLearning) (2016). “Gestión del conocimiento y la tecnología: Gestión del conocimiento”. Disponible en [http://tutoriales.grial.eu/gestiondelconocimiento/2\\_gestin\\_del\\_conocimiento.html](http://tutoriales.grial.eu/gestiondelconocimiento/2_gestin_del_conocimiento.html). Consultado el 20 de febrero de 2016.

Grupo Santander (2011). “Memoria de Sostenibilidad”. Disponible en: [http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D964%5C825%5CInf\\_Sostenibilidad\\_2011\\_.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blohtable=MungoBlobs&blobwhere=1278682261619&ssbinary=true](http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appID&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D964%5C825%5CInf_Sostenibilidad_2011_.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blohtable=MungoBlobs&blobwhere=1278682261619&ssbinary=true). Consultado el 11 de marzo de 2016.

Gómez, J. (2013). “Entrevista con José Luis Gómez Alciturri, director general y director de Recursos Humanos de Grupo Santander”. Disponible en: [http://www.gref.org/nuevo/articulos/art\\_010513.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/art_010513.pdf). Consultado el 1 de abril de 2016.

González, C. (2016). “Cómo el Big Data ayuda a tu comercio”. El Diario, 29 de abril de 2016. Disponible en: [http://www.eldiario.es/edcreativo/blogs/clickbanking/Big-Data-ayuda-comercio\\_6\\_510308978.html](http://www.eldiario.es/edcreativo/blogs/clickbanking/Big-Data-ayuda-comercio_6_510308978.html). Consultado el 6 de mayo de 2016.

Howarth, B. (2015). “Why Spain’s BBVA is opening up customer data analytics for all”. CMO Australia, 17 de junio de 2015. Disponible en: <http://www.cmo.com.au/article/577533/why-spain-bbva-opening-up-customer-data-analytics-all/>. Consultado el 6 de mayo de 2016.

Hita, E. (2015). “Pros y contras del 'crowdlending' o préstamos entre particulares y pymes”. El Mundo, 8 de diciembre de 2015. Disponible en:

<http://www.elmundo.es/economia/2015/12/08/5661a082ca4741bf168b4599.html>.

Consultado el 21 de marzo de 2016.

Ihnken, B. (2013). "A briefing on knowledge transfers". Volkswagen Organisation Development, 16 de abril de 2013. Disponible en: [http://www.volkswagen-karriere.de/content/medialib/vwd4/de\\_vw\\_karriere/pdf/englisch/wissensstafette\\_a-briefing-on-knowledge-transferseng/\\_jcr\\_content/renditions/rendition.file/wissensstafette\\_a-briefing-on-knowledge-transfers\\_eng.pdf](http://www.volkswagen-karriere.de/content/medialib/vwd4/de_vw_karriere/pdf/englisch/wissensstafette_a-briefing-on-knowledge-transferseng/_jcr_content/renditions/rendition.file/wissensstafette_a-briefing-on-knowledge-transfers_eng.pdf). Consultado el 11 de marzo de 2016.

ING Direct (2016). "Hemos aislado el ADN naranja". Disponible en: <http://www.adnnaranja.es/desarrollar.htm>. Consultado el 12 de marzo de 2016.

Kahn, J. (2016). "Amazon Alexa devices can now access Capital One banking w/ voice commands via Android app". Disponible en: <http://9to5google.com/2016/03/11/android-amazon-alexa-capitalone/>. Consultado el 16 de marzo de 2016

Laporte, B. y Cohen, D. (2004). "From Idea To Actuality: The Evolution of the Knowledge Bank". KM Magazine, Marzo 2004. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/WBI/Resources/EvolutionoftheKnowledgeBank.pdf>. Consultado el 1 de abril de 2016.

Lave, J. y Wenger, E. (1991). "Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation". Cambridge University Press.

Li, R.Y.M. (2012). "Knowledge Management, Sharing and Creation in Developing Countries' Banking Industries". Advances in Network and Communications, 1(1): 13-26. Disponible en [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2243215](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2243215). Consultado el 16 de abril de 2016.

Lluhen, L. (2003). "Del e-learning a la Gestión del Conocimiento en el Grupo Sabadell". Capital Humano, Núm.171 (Nov 2013): 22. Disponible en:

[http://www.gref.org/nuevo/articulos/171203\\_capital.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/171203_capital.pdf). Consultado el 11 de marzo de 2016.

López, F. y Vilela, R. (2000). "Creación de valor en entidades bancarias". Harvard Deusto Business Review, Marzo-Abril 2000. Disponible en: <http://profesores.ie.edu/flubian//documentos/bancarias.pdf>. Consultado el 11 de marzo de 2016.

López, M. (2013). "La peor pesadilla del Bitcoin: la influencia del mercado negro en su valor". Genbeta, 9 de octubre de 2013. Disponible en: <http://www.genbeta.com/actualidad/la-peor-pesadilla-del-bitcoin-la-influencia-del-mercado-negro-en-su-valor>. Consultado el 21 de marzo de 2016.

López-Triviño, G. (2015). "Análisis sobre el mercado de crowdlending en España". Loogic, 16 de febrero de 2015. Disponible en: <http://loogic.com/analisis-sobre-el-mercado-de-crowdlending-en-espana/>. Consultado el 21 de marzo de 2016.

Martínez, I. y Ruiz, J. (2002). "Los procesos de creación del conocimiento: El aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento". XVI Congreso Nacional de AEDEM. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10317/613>. Consultado el 16 de marzo de 2016.

Mauree-Narrainen, D. y Chitto, H. (2014). "Preliminary Assessment of Knowledge Management Initiatives in Banks – The Case of Mauritius". International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences, Vol 1(1) (Enero 2014). Disponible en: [http://globalbizresearch.org/files/ijraob\\_diroubinee-mauree-narrainen\\_hemant-chitto-38567.pdf](http://globalbizresearch.org/files/ijraob_diroubinee-mauree-narrainen_hemant-chitto-38567.pdf). Consultado el 9 de marzo de 2016.

Microsoft (2016). "Soluciones empresariales de Microsoft Dynamics CRM y ERP". Disponible en: <https://www.microsoft.com/es-es/dynamics/default.aspx>. Consultado el 2 de abril de 2016.

Montoto, L. (2016). "ImaginBank, el banco que se parece a Apple y WhatsApp". Periódico ABC Sevilla, 14 de enero de 2016. Disponible en:

[http://sevilla.abc.es/economia/sevi-imaginbank-banco-parece-apple-y-whatsapp-201601141234\\_noticia.html](http://sevilla.abc.es/economia/sevi-imaginbank-banco-parece-apple-y-whatsapp-201601141234_noticia.html). Consultado el 22 de marzo de 2016.

Nevado, D. y López, V. (2002). “Indicadores del capital intelectual: El caso de las entidades de crédito”. Partida Doble, Núm. 132 (Abril 2002): 58-69. Disponible en: <http://pdfs.wke.es/4/6/7/4/pd0000014674.pdf>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Nonaka, I. y Konno, N. (1998). “The concept of Ba: building a foundation for knowledge creation”. California Management Review, 40(3), nº3: 40-54. Disponible en: <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). “The Knowledge-Creating Company”. New York, Oxford University Press. Disponible en: <http://www.strategy-business.com/article/8592?gko=5a1e5>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Noticias de Bancas en Línea (2016). “Comisiones: ING consigue los eliminar”. 12 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.bancas-en-linea.es/noticias/comisiones-ing-consigue-los-eliminar-479.html>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Noticias de Bancas en línea (2016). “TWyp: #TeLoPagoPorMobil”. 24 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.bancas-en-linea.es/noticias/twyp-telopagopormobil-486.html>. Consultado el 1 de abril de 2016.

Olmo, H.R. (2012). “Bankinter, una entidad financiera de alto rendimiento en la gestión de intangibles”. Capital Humano, Núm. 268 (Sep. 2012): 56-63. Disponible en: [http://www.factorhuma.org/attachments\\_secure/article/9743/c374\\_bankinter\\_una\\_entidad.pdf](http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/9743/c374_bankinter_una_entidad.pdf). Consultado el 11 de marzo de 2016.

Olmo, H.R. (2013). “Cómo lograr los objetivos de negocio a través de personas formadas y motivadas”. Capital Humano, Núm. 279 (Sep. 2013). Disponible en: <https://www.ingdirect.es/sobre-ing/prensa/pdf/noticia010913.pdf>. Consultado el 12 de marzo de 2016.

OpenBank (2011). “OpenBank lanza su App de iPad”. 15 de junio de 2011. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=e7Df-fFzYow>. Consultado el 17 de marzo de 2016.

Oro y Finanzas (2014). “Definición Criptomoneda: ¿Qué es una criptomoneda?”. 27 de octubre de 2014. Disponible en: <https://www.oroymasfinanzas.com/2014/10/que-es-criptomoneda/>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Ortega, I. (2006). “Píldoras: Gestión del Conocimiento en Banca (experiencias del sector)”. Disponible en: <http://newkmanager.blogspot.com.es/2006/11/pldoras-gestin-del-conocimiento-en.html>. Consultado el 13 de mayo de 2016.

Pastor, M. (1998). “La informática al servicio de la Gestión del Conocimiento”. Computerworld, 30 de octubre de 1998. Disponible en: <http://www.computerworld.es/archive/la-informatica-al-servicio-de-la-gestion-del-conocimiento>. Consultado el 12 de marzo de 2016.

PayPal (2016). “Tarifa para vendedor de PayPal”. Disponible en: [https://www.paypal.com/es/cgi-bin/webscr?cmd=\\_fees-rate-about-outside](https://www.paypal.com/es/cgi-bin/webscr?cmd=_fees-rate-about-outside). Consultado el 12 de marzo de 2016.

Pommier, M. (2007). “How the World Bank launched a knowledge management program”. Knowledgepoint Australia. Disponible en: [http://www.knowledgepoint.com.au/knowledge\\_management/Articles/KM\\_MP001a.html](http://www.knowledgepoint.com.au/knowledge_management/Articles/KM_MP001a.html). Consultado el 9 de marzo de 2016.

Prieto, M. (2016). “BBVA quiere replicar el modelo de Amazon Web Services en las finanzas”. Periódico Expansión, 28 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2016/02/28/56cca2a9e2704e035c8b4650.html>. Consultado el 1 de abril de 2016.

Prnoticias (2013). “Caso de éxito en comunicación Interna: la red social ‘El Patio’ de ING Direct”. 28 de octubre de 2013. Disponible en:

<http://prnoticias.com/comunicacionpr/520-tendencias-de-comunicacion-1/20127432-caso-de-exito-en-comunicacion-interna-la-red-social-el-patio-de-ing-direct-1>.

Consultado el 7 de mayo de 2016.

Radcliffe, J. (2005). "Bankinter differentiates itself by focusing on innovation and CRM". Gratner, Octubre 2005. Disponible en: <http://docplayer.net/9470015-Bankinter-differentiates-itself-by-focusing-on-innovation-and-crm.html>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Rasoulinezhad, E. (2011). "Measuring the Role of Knowledge Management Processes in the Commercial Banks of Iran". Electronic Journal of Knowledge Management, 9(4). Disponible en: [www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=300](http://www.ejkm.com/issue/download.html?idArticle=300). Consultado el 24 de marzo de 2016.

Rodríguez, A. (2016). "Y ahora Pepephone también hará ruido en la banca digital". Disponible en: <http://hipertextual.com/2016/02/pepephone-banca-digital>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Rodríguez-Rovira, J.M. (1999). "La Gestión del Conocimiento: una gran oportunidad". El profesional de la información, 8(3): 4-7. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2893561>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Ruiz, M. (2016). "Estos son los bancos que estarán presentes en el Mobile World Congress de Barcelona". Bankimia, 19 de febrero de 2016. Disponible en: <https://www.bankimia.com/blog/estos-son-los-bancos-que-estaran-presentes-en-el-mobile-world-congress-de-barcelona/2016/02/19/>. Consultado el 22 de marzo de 2016.

Sánchez, J.E. (2009). "SugarCRM: herramienta para la gestión integral de relaciones con clientes". Disponible en: <http://blogs.antartec.com/opensource/2009/01/sugarcrm/>. Consultado el 2 de abril de 2016.



Sánchez, L. (2010). “Estudios de las tecnologías de información y telecomunicación en BBVA”. Disponible en: <http://lauravsanchezs711.blogspot.com.es/2010/12/estudios-de-las-tecnologias-de.html>. Consultado el 9 de abril de 2016.

Sánchez, M., Reis, C. y Männik, K. (2014). “The Economic Significance of Knowledge Sharing”. Disponible en: <https://www.dropbox.com/s/8xqkzjzmd8s5pix/The%20Economic%20Significance%20of%20Knowledge%2C%20Sharing%20Pesentation%20%28Final%29.pptx?dl=0>. Consultado el 20 de febrero de 2016.

Stewart, T.A. (1997). “Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations”. Nicholas Brealey Publishing, Business Digest, New York.

Stewart, T.A. (2000). “Software preserves knowledge, people pass it on”. Fortune, 142 (5), 390-392. Disponible en: [http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2000/09/04/286786/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2000/09/04/286786/index.htm). Consultado el 9 de abril de 2016.

Summers, F. (2009). “Gestión del Conocimiento BBVA”. Disponible en: <http://es.slideshare.net/chumysummers/gestin-del-conocimiento-bbva-1093778>. Consultado el 9 de abril de 2016.

SAP (2016). "Product: Enterprise Management". Disponible en: <http://go.sap.com/spain/product/enterprise-management.html>. Consultado el 17 de marzo de 2016.

Self Bank (2016). "Premios Self Bank". Disponible en: <https://Selfbank.es/premios>. Consultado el 12 de marzo de 2016.

Tepper, T. (2015). “Should You Get the Amazon Prime Store Card?”. Disponible en: <http://time.com/money/3970639/amazon-prime-store-credit-card/>. Consultado el 16 de marzo de 2016.

Transferwise (2016). "¿Cuánto cuesta TransferWise?". Disponible en: <https://transferwise.com/pricing>. Consultado el 12 de marzo de 2016.

Treceño, B. (2016). "Así se preparan los grandes bancos para la transformación digital". Expansión, 13 de abril de 2016. Disponible en: <http://www.expansion.com/especiales/30-aniversario/finanzas-seguros/2016/04/13/5707961a22601d544c8b4653.html>. Consultado el 6 de mayo de 2016.

Turban, E. y Aronson, J.E. (1998). "Decision Support Systems and Intelligent Systems". Prentice Hall, Upper Saddle River, 6th edition.

Wellman, J.L. (2009). "Organizational Learning: How Companies and Institutions Manage and Apply Knowledge". Palgrave Connect. Disponible en: <http://www.palgraveconnect.com/pc/doifinder/view/10.1057/9780230621541>. Consultado el 16 de abril de 2016.

Woods, A. (2016). "Amazon payment system to pay by selfie in the works". Disponible en: <http://www.inquisitr.com/2891800/amazon-payment-system-to-pay-by-selfie-in-the-works/>. Consultado el 16 de marzo de 2016.

Zapata, Y. (2015). "Modelo intelect e intellectus". Disponible en: <http://es.slideshare.net/yazminzapata2/modelo-intelect-e-intelectus>. Consultado el 6 de mayo de 2016.