



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **LA DIGITALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS FINANCIEROS EN ESPAÑA A RAÍZ DEL CLIENTE**

Autor/a: Luis Enrique Blas Barba

Director/a: Raúl González Fabre

**Resumen:** El presente trabajo analiza la situación actual del sector bancario en España ante su inminente necesidad de llevar a cabo una transformación digital. El estudio se enfoca en el cambio del cliente como la base para la digitalización de las entidades financieras. Las demandas, exigencias y empoderamiento de este conllevan cambios necesarios como procesos centrados en el consumidor, rapidez y simplicidad. Durante este estudio, se han analizado también las consecuencias de dicha digitalización, indagando en el marco regulatorio y los cambios las redes de distribución, organización y segmentación. Además, se considera los retos a los que se enfrente la banca ya que el cambio de la sociedad que ha derivado en un cliente digital también supone la entrada de nuevos competidores, un cambio sociodemográfico y otras amenazas al sector. El presente trabajo, por ende, estudia todas las fuerzas afectando la digitalización de los servicios financieros.

**Palabras clave:** digitalización, entidades financieras, banca, cliente, industrialización 4.0

**Abstract:** This paper analyses the current situation in the Spanish banking sector as it faces the need to transform digitally. This study focuses on the consumer and the change it has gone through in this day and age as the base of the digitalization of financial institutions. The demands and the client's empowerment have led the banks to change their processes to be customer-centric, and become fast and easy to use. During this study, the process of digitalization and the changes it entails were also analysed, understanding the regulatory framework under which banks operate, the changes needed in their distribution networks, organizational structure and client segmentation. Furthermore, the paper considers the next challenges the industry faces as the societal change has led to new competitors, sociodemographic change and other threats. Thus, this paper studies the forces that affect the digitalization of financial services.

**Keywords:** digitalization, financial institutions, banking, client, industrialization 4.0

**ÍNDICE**

<b><i>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</i></b> .....	<b>4</b>
1.1 Relevancia del tema.....	4
1.2 Objetivos del análisis.....	5
1.3 Metodología empleada .....	6
1.4 Desarrollo .....	7
<b><i>CAPÍTULO II: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA SOCIEDAD</i></b> .....	<b>8</b>
2.1 La tecnología al alcance de las personas .....	8
2.2 Un mundo conectado y sostenible.....	9
2.3 El conocimiento se universaliza.....	10
2.4 El empoderamiento y demandas del cliente.....	10
<b><i>CAPÍTULO III: LOS SERVICIOS FINANCIEROS</i></b> .....	<b>12</b>
3.1 La regulación y el proteccionismo en un mundo sin fronteras .....	12
3.2 La nueva segmentación del cliente bancario.....	15
3.3 La transformación de las redes de distribución financiera.....	16
3.4 Gestión del cambio organizativo y atracción del talento .....	18
3.5 El nuevo paradigma tecnológico bancario .....	20
3.6 Integración en el ecosistema digital .....	21
<b><i>CAPÍTULO IV: RETOS DEL SECTOR FINANCIERO</i></b> .....	<b>22</b>
4.1 Evolución sociodemográfica.....	22
4.2 Los datos de cliente .....	23
4.3 Los nuevos entrantes con modelos de operación 100% digitales.....	25
4.4 Las grandes tecnológicas y su entrada al sector .....	26
4.5 Confianza y ciberseguridad .....	28
4.6 Hacia un nuevo paradigma de la rentabilidad y retorno a la sociedad .....	29
<b><i>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES</i></b> .....	<b>31</b>
5.1 ¿Cuál es la situación de los bancos españoles?.....	31
5.2 ¿Qué demandarán los clientes en los próximos años?.....	33
5.3 ¿Cómo cambiará la estrategia de las entidades financieras a medio plazo? .....	34
5.4 ¿Existe un futuro sin bancos?.....	35
<b><i>CAPÍTULO VI: EVALUACIONES</i></b> .....	<b>36</b>
6.1 Limitaciones de la investigación.....	36
6.2 Posibles usos del estudio .....	36
<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b> .....	<b>37</b>
<b><i>ANEXOS</i></b> .....	<b>41</b>

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Relevancia del tema

La digitalización – el proceso hacia la transformación digital de un negocio o empresa (Gartner, 2020) – se ha popularizado como estrategia empresarial, y para publicitar una visión de futuro y la transformación de una empresa. Hablar de digitalización supone hablar de una transformación íntegra del negocio y, en el caso de las entidades bancarias, un cambio drástico en el funcionamiento de la economía a nivel tanto micro como macro.

Para las entidades financieras, plantear el tema de la digitalización como secundario sería un grave error. Según las principales consultoras, como McKinsey, KPMG o Deloitte, la digitalización del sector es inevitable. Muchos, tanto nacionales como internacionales, ya han comenzado a transformar su negocio desde el *back office* – el área y actividades de un negocio dedicada a dar soporte y encargadas de la gestión – hasta la relación con el cliente, que es el área más expuesta a la evaluación del cliente. Según un informe de KPMG (2019), “el 91% de los CEOs del sector espera haber completado su transformación digital en los próximos tres años.” Así pues, hablar de la digitalización de los servicios financieros es hablar de la **principal preocupación de los líderes del sector**.

Esta necesidad imperiosa de transformación surge a raíz de un movimiento empresarial masivo denominado la cuarta revolución industrial (o industrialización 4.0) donde el cliente se reemplaza al producto como el centro de los procesos y el objetivo principal es su satisfacción y ofrecerle la mejor experiencia. El cambiante panorama tecnológico supone una *oportunidad de oro* para posicionarse como líder en el mercado y diferenciarse como empresa novedosa, preocupada por su cliente y tecnológicamente puntera. Tres son las razones para hablar de la digitalización de los servicios financieros:

En primer lugar, la banca es una industria histórica, tradicional y rígida, y se encuentra ante la necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías. Los servicios financieros son uno de los principales agentes de la economía, pero siempre han sido reticentes a la hora de cambiar su *manera de ser*. A pesar de esto, la digitalización se presenta como el cambio inevitable a llevar a cabo y el obvio siguiente paso. Así pues, es relevante entender como una de las industrias más rígidas a nivel mundial ha de adaptarse a cambios drásticos y rápidos.

En segundo lugar, se han de considerar las cambiantes prioridades de los clientes y su demanda de servicios integrados, digitales y eficientes. Con los nuevos desarrollos, los consumidores han comenzado a demandar una mejor experiencia de cliente, mayor rapidez, transparencia, y un largo etcétera de nuevas características. Este análisis buscará entender como

los servicios financieros han cambiado ante estas nuevas necesidades y el camino que les queda por recorrer. Sobretudo, es relevante comprender la dinámica que causa el consumidor en el banco, entender como se afectan el uno al otro. Esto es primordial para poder entender la evolución de los bancos.

En último lugar, es relevante investigar la transformación digital de los bancos porque supone entender el cambio de los mayores agentes de la economía mundial. Ante una economía incierta, donde los economistas entienden de manera casi unánime que hay una recesión inminente, la adaptación de los servicios financieros es un elemento clave. Ya en 2019, McKinsey advertía de signos de desaceleración y la entrada de la economía global a una última fase del ciclo (McKinsey & Company, 2019). Incluso en situación de crisis como la actual pandemia que ha forzado una paralización de incontables sectores, la banca sigue funcionando a tiempo completo para mantener la estructura financiera en pie. Su desarrollo tecnológico ha sido una herramienta clave en su actuación y, por ende, merecedora de ser estudiada.

## 1.2 Objetivos del análisis

Existe un debate constante en cuanto a la transformación digital de los negocios, el cual es aún más importante en el sector financiero, donde los sistemas legado o *legacy* – sistemas informáticos antiguos difícilmente reemplazables – son todavía un obstáculo importante. Por esto, el objetivo principal del presente trabajo de investigación es **comprender el debate sobre el proceso de digitalización de los servicios financieros a efectos de la dinámica entre el cliente y entidad**, ahondando en la transformación y los retos a presente y futuro.

Para ello, el estudio se enfocará también en varios objetivos secundarios. En primer lugar, intentará comprender los cambios en los clientes a raíz de los desarrollos tecnológicos y la globalización de la información. En segundo lugar, buscará entender como los factores exteriores, como regulación e intereses, han afectado el desarrollo de los bancos. También buscará analizar la situación con nuevos y futuros competidores y los efectos que estos pueden tener sobre las entidades financieras. Por último, este análisis intentará comprender los pasos a seguir para que la industria financiera acabe por digitalizarse al completo, ofreciendo una mejor experiencia y redimensionando sus sistemas.

### 1.3 Metodología empleada

El enfoque general de esta investigación será inductivo y presentará los cambios y procesos del sector bancario para entender las qué lo han movido a ello. Se estudiará la industria bancaria a nivel nacional. La investigación será cualitativa por naturaleza y seguirá una línea argumentativa relacionando causas y efectos de los diferentes procesos, desarrollando una visión cuasi cronológica de la transformación digital.

Para este trabajo, se han llevado a cabo entrevistas a especialistas en el área y directivos de banca para comprender las motivaciones principales del proceso de digitalización, como se ha llevado a cabo y los retos a los que se han enfrentado desde la dirección de los bancos. Las entrevistas se han hecho a los siguientes individuos:

- Luis Javier Blas Agüeros, actual Director Ejecutivo de Medios de CaixaBank, ha dedicado la mayoría de su carrera profesional a la transformación digital de la banca, dirigiendo las áreas tecnológicas, de sistemas e información y operaciones entre otras. Previamente trabajó en BBVA como Head of Engineering & Data.
- Miriam González-Amézqueta, miembro independiente del Comité de Deutsche Bank SAE y fundadora de Alamir, es experta en nuevas tecnologías e inversora en varias *fintech* exitosas. Previamente trabajó en banca comercial y de inversión, conociendo por tanto varios ámbitos del sector financiero.
- David Núñez, Regional Vice President (RVP) de Strategic Accounts en Salesforce España, lidera la relación entre BBVA y Salesforce, el proveedor de *software* de CRM para la entidad bancaria.
- Alejandro Romero, Regional Vice President (RVP) de Servicios Financieros en Salesforce España, ha trabajado dando servicios de gestión de clientes al sector financiero durante la mayoría de su carrera profesional y ahora lidera el contacto con los líderes de la banca española como proveedor de servicios de CRM.

Estas entrevistas, como fuentes primarias, serán apoyadas entre otras cosas por reportes, estudios de mercado e informes procedentes de consultoras, agencias gubernamentales y las propias entidades financieras objeto de este estudio, además de otros artículos académicos y notas de prensa. Pudiendo analizar los datos tanto externos como internos para comprender las diferentes fuerzas que afectan a las entidades financieras.

## 1.4 Desarrollo

Este trabajo argumentará que las nuevas demandas de los clientes a raíz de la cuarta revolución industrial han creado una urgente necesidad para transformar los servicios financieros en España. Se intentará buscar y comprender la relación causa-efecto entre cliente y banco a raíz de esas demandas. La consiguiente digitalización y la imperiosa necesidad de llevarla a cabo rápidamente han desembocado en una serie de efectos secundarios y nuevos retos a los que se enfrentan los bancos. El análisis de la industria seguirá esta línea causal.

Es necesario comenzar explicando la transformación del cliente. Desde comienzos de siglo, con el desarrollo de nuevas tecnologías y la globalización, la persona media ha notado un cambio excepcional en la cantidad de recursos a su alcance. Investigar el cambio de los consumidores a raíz de la transformación digital es encontrar la primera relación causal. La transformación digital de la sociedad precede a la transformación de los bancos. El primer foco será, por ende, la transformación de la sociedad en un nuevo ambiente digital. Se buscará la respuesta a ¿cómo han cambiado los clientes?, ¿qué efectos ha tenido la digitalización en el ciudadano medio? y ¿qué nuevas demandas surgen a raíz de toda esta innovación?

El siguiente capítulo ahondará en la reacción de los bancos y su proceso de digitalización. Para ello será necesario entender qué pasos han seguido, las decisiones que se han tomado y a qué se han tenido que atener. Algunas preguntas claves durante este capítulo serían ¿cómo han segmentado al nuevo cliente?, ¿qué efectos ha tenido la regulación como límite a su desarrollo? y ¿qué cambios internos se han tenido que llevar a cabo para responder a este nuevo paradigma? Se analizará el desarrollo de los bancos relacionando los cambios con las demandas de los clientes.

El siguiente capítulo analizará los retos a los que se enfrentan los bancos a día de hoy. Es una sección completamente situada en el presente, pero con visión de futuro. Entender cómo manejar los datos de cliente, la nueva competencia, y el nuevo paradigma de rentabilidad, entre otras cosas, resulta primordial en la evolución del sector financiero. La clave de este capítulo es poder responder a la pregunta ¿a qué obstáculos se enfrentan los bancos?

Para finalizar, el trabajo trazará las líneas adecuadas entre causas y efectos y expondrá la situación actual del sector financiero, visualizando las posibilidades a futuro después de comprender la evolución hasta ahora.

## CAPÍTULO II: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE LA SOCIEDAD

El primer paso para comprender el proceso de digitalización de los bancos es comprender su origen: la aparición del cliente digital. Los nuevos desarrollos tecnológicos han cambiado la manera en la que funciona la sociedad. El cliente bancario también ha cambiado. Durante este capítulo, se analizará el cambio de la sociedad y el consumidor a raíz del acceso a la tecnología e información.

### 2.1 La tecnología al alcance de las personas

Desde la segunda mitad del siglo XX, la adopción de las nuevas tecnologías – como el internet y los teléfonos móviles – junto con el crecimiento exponencial de la potencia computacional y la capacidad de almacenamiento cada vez más barata, conllevaron la transformación radical del mundo: transformando relaciones personales, empresas y la manera en la que el valor se crea (González-Páramo, 2017). Desde entonces, los avances en tecnología han sido exponenciales y se puede “hablar de una auténtica revolución en la arquitectura informática” que transforma no solo “el medio en el que se trabaja,” sino también los procesos, las redes y las herramientas (Cámara & Lozano, 2019). Siguiendo la ley de Moore, la capacidad de los circuitos electrónicos se duplica anualmente y las operaciones por segundo de los ordenadores personales crece exponencialmente, duplicándose cada año y medio; el precio de la tecnología sigue una tendencia similar, al igual que la eficiencia, la cual incrementa por un factor de dos cada 18 meses (Roser & Ritchie, 2013). Según el Foro Económico Mundial, la reducción del precio de la tecnología es resultado de la continua y rápida evolución del sector, permitiendo el acceso a tecnología mejor y más barata (Rosoff, 2015).

La reducción de los precios supone automáticamente que la tecnología se convierta rápidamente en un bien normal en vez de uno de lujo como lo era a mediados del siglo pasado. A día de hoy, “43 millones de españoles tienen acceso a Internet,” lo que supone un crecimiento de alrededor del 10% respecto al año pasado; además, 54 millones, un “117% de la población total,” tiene una línea de telefonía móvil (We Are Social, 2019). En otras palabras, hay un móvil, a veces varios, en las manos de cada español. Esto conlleva la accesibilidad a internet de prácticamente toda la España urbana – un 80% de la población – y parte de la población rural (CIA, 2019). Todo aquel que disponga de los medios monetarios, e incluso aquellos con menos, tiene la capacidad de acceder al mundo digital, especialmente dada la reducción del precio de los aparatos electrónicos, líneas móviles y planes de datos entre otras.

La tecnología está al alcance de aquel dispuesto a utilizarla.

## 2.2 Un mundo conectado y sostenible

La accesibilidad de la tecnología es causa directa de la existencia de una sociedad conectada: todos los individuos pueden comunicarse entre ellos, sin importar la localización, el huso horario o el aparato utilizado (mientras este tenga conexión a internet). La *hiperconexión* de la sociedad no es temporal, sino una evolución a largo plazo del funcionamiento social, ya que extiende la necesidad más humana, lo social; se estima que alrededor de un 20% del tiempo de ocio/tiempo libre de una persona se emplea en las redes sociales (Álvarez, 2018). Además, el uso global de la banca en línea ha aumentado en un 13% de media desde 2013 a 2018, esperando el mismo servicio personalizado y en tiempo real al que están acostumbrados (McKinsey & Company, 2019). El consumidor, por ende, se ha movido a la red, ese es su nuevo entorno (Blas Agüeros, 2020).

En un mundo donde la tecnología se convierte en un facilitador, las compañías con visión de futuro se han percatado de la necesidad de cambiar el modelo de negocio (González-Páramo, 2017). La red se ha convertido en el método preferente para comunicarse con sus clientes y ofrecer sus productos y servicios; el *ecommerce* (comercio electrónico) ha explotado, la publicidad es *online* (en línea), y el cliente contacta a través de correo electrónico. Hoy, además, cuando se habla de tecnología y desarrollo, se habla “mucho de sostenibilidad y productos verdes, y es el cliente que está cada vez más concienciado de este tipo de problemas” (Blas Agüeros, 2020). Según el Foro Económico Mundial (2020), el desarrollo tecnologías conectadas y la expansión de su uso puede reducir las emisiones de carbono en un 15%. Para Alok Bardiya (2020), las tecnologías como el IoT (Internet of Things), la inteligencia artificial y la robótica han comenzado a acelerar estos movimientos a nivel operacional, incrementando eficiencias. Estos movimientos hacia la conexión y sostenibilidad ocurren a raíz de la percepción social y la responsabilidad empresarial.

La demanda actual es la transformación del mundo empresarial hacia el desarrollo de tecnologías que cumplan dos funciones principales: estar conectadas y ser sostenibles.

### 2.3 El conocimiento se universaliza

El acceso a la tecnología supone instintivamente el acceso a una “infinitad de fuentes de información” que permiten al cliente digital “realizar un *research* previo” a cualquier decisión e “informarse por sí mismo acerca de las prestaciones del producto/servicio que busca,” permitiéndole comparar con varias alternativas (Cortina, 2019). Se ha de considerar también que la mayoría de las conexiones son a través de *smartphones* o similares y por tanto la información es accesible de manera instantánea en cualquier lugar y en cualquier momento (González-Páramo, 2017). Tener tanto “redes sociales como [...] ofertas a un solo *click*” ha llevado al cliente a tener “un mayor nivel de información y [por ende] ha tomado el control” de la relación con las entidades y marcas de su elección (Blas Agüeros, 2020).

La información no está restringida al entorno cercano del cliente, sino que no tiene límites. Según el Fondo Monetario Internacional (2018), “la propagación transfronteriza de los conocimientos y la tecnología se ha intensificado debido a la globalización” y “la creciente intensidad de los flujos mundiales de conocimiento [...] permite a [cualquiera] acceder más fácilmente a conocimientos.” Mientras cuente con acceso a internet, una persona tiene la habilidad de comparar y contrastar información, mantenerse al tanto de todas las posibilidades y elimina en un momento la asimetría de información que era tan común en el sector hace unos años; esto ha supuesto un cambio fundamental en la actitud del cliente, demandando servicios que se ajusten a sus preferencias y sean transparentes (González-Amézqueta, 2020).

### 2.4 El empoderamiento y demandas del cliente

Al pie de la accesibilidad de la información, Blas Agüeros explica que “el cliente en los últimos años ha experimentado un cambio fundamental” donde ha pasado a “tener un mayor nivel de conocimiento y [volverse] más empoderado” (2020). La mayoría de los consumidores están inmersos en un *continuum* de información y servicios a raíz de su ecosistema digital personal. Se ha desarrollado una necesidad de estar siempre conectado, en cualquier lugar, a cualquier hora que supone querer que sus necesidades se resuelvan de manera instantánea, incluyendo no sólo el consumo de contenido sino también la adquisición de productos, firma de documentos, resolución de casos y un largo etcétera de gestiones (González-Páramo, 2017). Estos nuevos consumidores tienen un deseo imperioso de “ahorrar tiempo y de agilizar al máximo posible” todo tipo de procesos (Cortina, 2019). En un mundo tan accesible, los consumidores se alejan de la complejidad, buscando siempre soluciones más fáciles, simples, y que tengan a mano (González-Páramo, 2017).

El “consumidor digital [...] se caracteriza por estar muy bien informado, por buscar la inmediatez y por ser cada vez más exigente” (Cortina, 2019). El nuevo cliente es “inconformista,” demanda mayor calidad y “presenta nuevas necesidades como la personalización” [...] y un contacto directo y cercano con la empresa” a través de diferentes canales (Cortina, 2019). Según José Manuel González-Páramo (2018), existen “tres elementos clave para entender el cambio de pauta en el [cliente]: las necesidades,” ya que “están inmersos en un continuo flujo de información y servicios [...] donde tienen más poder que nunca;” el tiempo, que dedican a gestiones digitales, sean de índole laboral o personal; y el estrés, ya que además de los constantes estímulos de la tecnología hoy en día, los clientes indican que “el dinero es la mayor causa de estrés” en sus vidas. En España, donde el cliente bancario ha sufrido enormemente desde la crisis, los consumidores ahora son “exigentes en como acceden a su entidad, en la transparencia que esta ofrece y en la relación que tienen con ella,” especialmente para tener certeza de las decisiones que está tomando (Blas Agüeros, 2020).

El nuevo cliente posee un alto nivel de información que conlleva la ruptura de la asimetría de información, está acostumbrado a la velocidad y por ende demanda inmediatez, requiere la atención individualizada, una relación cuidada y ofertas personalizadas. El consumidor digital es mucho más exigente y menos leal a las marcas que sus predecesores. Conectar con él y fidelizarle es el nuevo reto las entidades bancarias.

Para finalizar, se ha de entender que la consecuencia directa del empoderamiento del cliente es que “los clientes han conseguido posicionarse en el centro de la relación, tomar el control de sus finanzas y exigirle a los bancos y entidades financieras otro tipo de relación,” más personal y a su medida (Blas Agüeros, 2020). Las decisiones en cuanto a procesos, negocio, y demás están ahora sujetas a las demandas del cliente digital.

## CAPÍTULO III: LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Durante este capítulo, el presente trabajo analizará la consecuencia directa del cambio de los clientes bancarios y que cambios han llevado a cabo los bancos a raíz de esto. Es necesario entender primero el marco regulatorio al que se atienen a día de hoy para comprender los límites que tiene la banca. Por ello, el análisis comenzará explicando la regulación existente a raíz de la crisis financiera del 2008. Este análisis se centrará en las áreas clave donde los bancos se han transformado que son: segmentación de cliente, distribución de productos financieros, reorganización de la estructura empresarial e integración en el nuevo ecosistema digital. Todos con el objetivo único de mejorar la experiencia de cliente.

### 3.1 La regulación y el proteccionismo en un mundo sin fronteras

En un mundo conectado, donde los límites de acceso a información son nulos y las velocidades de atención son casi instantáneas, la regulación supone un parón directo a estos flujos. Los bancos han de seguir las normativas impuestas que se trasladan inevitablemente al cliente (firma de documentos, admisión de cláusulas, protección de datos y privacidad, entre otras).

La crisis del 2008 supuso un antes y un después en la industria financiera. La codicia de muchos bancos con productos financieros que buscaban maximizar las ganancias de la entidad a costa del cliente conllevó una fuerte regularización en aras de proteger al cliente. La asimilación del “tsunami regulatorio” todavía cuesta (González-Páramo, 2017) y “las quejas de los bancos sobre esta deriva han sido una constante desde [entonces]” (Abril, 2019). Los expertos coinciden en que hay una “tendencia hacia una mayor complejidad” que es “visible en todas las áreas de la regulación financiera (Abril, 2019). Según la Junta Europea de Riesgo Sistémico, “la complejidad regulatoria [podría no ser] necesariamente la mejor respuesta a la complejidad del sistema financiero” (2019). Esta complejidad se debe, según González-Páramo (2017), a que la regulación y supervisión del sector busca cuatro objetivos: primero, promocionar la estabilidad del sistema, evitando el riesgo sistemático y fallos en funcionamiento; segundo, mantener la solvencia de los bancos; tercero, proteger a los clientes; y, cuarto, mejorar la eficiencia y competición del sistema.

El marco regulatorio en España tiene varios niveles, el nacional y el supranacional, dada su pertenencia a la Unión Europea, además de las adhesiones a directivas globales como los acuerdos de Basilea (Lasarte, 2019). El Sistema Europeo de Supervisión Financiera (SESF) tiene como objetivo “garantizar una supervisión financiera coherente y apropiada” a través de

dos niveles: la supervisión macroprudencial para mitigar riesgos del sistema financiero a través de la JERS (Junta Europea de Riesgo Sistémico) y microprudencial para las entidades individuales a través de las AES (Autoridades Europeas de Supervisión) (BCE, 2020). La JERS se encarga de recopilar información, emitir avisos y recomendaciones, y analizar y realizar un seguimiento mientras que “las AES se ocupan fundamentalmente de armonizar la supervisión” (BCE, 2020). Una entidad bancaria debe responder ante todas estas.

Cabe destacar las dos regulaciones más importantes a nivel europeo: el MiFID II (Directiva sobre Mercados de Instrumentos Financieros) y el RGPD (Reglamento General de Protección de Datos). El MiFID II surge a raíz de la crisis y regula los requisitos de conducta y organización, los requisitos de autorización para los mercados, la reglamentación para la presentación de informes, la obligación de transparencia comercial y las normas de admisión de instrumentos financieros (ESMA, 2018). El RGPD, de aplicación a todas las empresas presentes en Europa, busca proteger la información y los datos personales del cliente (Comisión Europea, 2019). Además, los bancos españoles han de adherirse a todas las normativas del Banco de España (BDE), las cuales crean un tercer nivel de regulación al que han de atenerse (global, europeo y nacional).

Es evidente que el sector de financiero está fuertemente regulado, pero ¿de qué manera afecta la regulación post-2008 a las entidades en España? El debate se centra alrededor de dos posiciones principalmente: 1) la regulación es excesiva, evitando el desarrollo orgánico de los bancos, y 2) la regulación es adecuada, sirviendo como marco protector y barrera de entrada.

Para Alejandro Romero (2020), director del área de servicios financieros en Salesforce, la regulación es un impedimento al desarrollo de la banca española, especialmente en términos de costes y gastos. Las entidades bancarias “tienen que llevar a cabo proyectos que [muchas veces] no se van utilizar” para mantenerse al pie de la regulación (Romero, 2020). La regulación no lleva a desarrollar un sistema eficiente y constante, sino que obliga a cubrir supuestos posibles agujeros de seguridad e incluso parches momentáneos que suponen “tirar millones” en proyectos que no van a ser utilizados (Romero, 2020).

Por otro lado, la regulación puede concebirse como una característica más en el sector financiero, necesaria debido al servicio que ofrece (González-Páramo, 2017). Para Luis Javier Blas Agüeros (2020), “la regulación simplemente es un marco.” Siendo de obligado cumplimiento exige “mucho inversión [y] supervisión,” pero es una protección innegable hacia la actividad bancaria; sin el *framework* regulatorio, es posible que la actividad bancaria como se conoce hoy en día no fuera posible (Blas Agüeros, 2020). El marco regulatorio puede ejercer de como barrera de protección a favor de los bancos tradicionales.

Aún con un debate sobre la propia funcionalidad del marco regulatorio, lo evidente es la característica ineludible de ella y la consecuencia directa: todo cambio que se lleve a cabo, sea interno o externo, ha de atenerse a la regulación. **La digitalización va a estar guiada por las demandas de los clientes, pero moldeada por el marco regulatorio financiero.**

La regulación no es simplemente un marco de actuación, sino una de las razones principales llevar a cabo una transformación digital, ya que esta se extiende a los clientes. David Nuñez (2020) explica que la regulación existente requiere que, para cada transacción, como una hipoteca o préstamo, se firmen una cantidad “exagerada” de documentos. Los requerimientos no solo son un problema para los bancos, que necesitan cumplir todo desde el *back office*, pero también para el cliente digital que, a pesar de aborrecer el *papeleo*, está obligado a firmar presencialmente los documentos. Por eso, es importante aclarar que “la tecnología no es un impedimento para ejecutar los procesos” legales, sino que permite “transformarlos en digital” y mejorar las capacidades del banco para hacer gestiones rápidas y eficientes con su cliente (Nuñez, 2020). La receta para el éxito es ser capaz “de traducir los marcos legislativos y estar siempre en la frontera [digital] para hacer [los procesos] mucho más ágiles para los clientes” (Nuñez, 2020).

Es imperativo que las entidades financieras utilicen la tecnología a su alcance para favorecer al cliente, simplificar procesos y permitir una comunicación rápida, transparente y eficiente.

### 3.2 La nueva segmentación del cliente bancario

La transformación del cliente a raíz de la cuarta revolución industrial ha obligado a las entidades financieras a reposicionar su negocio, enfocándose en las demandas del consumidor y situándolo en el centro de la actividad empresarial: la comunicación con y la atención al cliente es una de las funciones más importantes de una empresa, especialmente en un mundo regido por lo digital. Los bancos han de poner el foco en la creación de valor para el cliente y en una orientación analítica de sus datos para mejorar la experiencia del consumidor (McKinsey & Company, 2019). El cliente quiere saber todo rápida y claramente, a través del canal de su preferencia y si “no funciona como espera, probablemente abandone el proceso [y] se grave en su memoria una imagen negativa de la marca” (Sánchez, 2019).

Históricamente, el trato con el cliente se basaba en una segmentación adecuada atendiendo a varios valores: zona geográfica, edad, o nivel de ingresos entre otros. Pero la atención a cliente hoy en día no se puede basar en generalizaciones, para Blas Agüeros (2020), lo ideal sería que “no existiera una segmentación, sino que cada individuo” estuviera “micro-segmentado” y se le ofreciera atención personalizada. La segmentación de antes está “obsoleta” (Nuñez, 2020). Tanto Luis Javier Blas como David Núñez están de acuerdo en que lo ideal sería poder “segmentar en su máxima expresión [y] tratar a cada persona de manera individual” (Nuñez, 2020). Este es el nuevo objetivo de las entidades bancarias: la “individualización de la oferta” (Blas Agüeros, 2020).

Para poder segmentar de manera individual y tratar al cliente utilizando marketing 1:1, es necesario tener una visión completa su perfil. Esta visión, que se denomina visión 360 (o *customer 360* en inglés), permite a las entidades bancarias hacer un análisis de quién es el consumidor, que gustos tiene, su situación socioeconómica y un largo etcétera de datos que les permite dar el servicio adecuado en el momento adecuado de la vida del cliente (Romero, 2020). Resolver los casos de un cliente con una visión 360 es clave para ofrecer la mejor experiencia posible (Blas Agüeros, 2020). Esto se debe especialmente a que se puede vender un mismo producto de dos maneras diferentes dependiendo del objetivo, del consumidor final. Una de las claves para una mejor atención al cliente es que el producto “[esté] asociado a algo más que la propia venta” y así maximizar la felicidad del consumidor: no se vende algo, se vende una experiencia, una necesidad (Nuñez, 2020). Por ejemplo, un “crédito al consumo puede ser para un coche en el caso del cliente A, pero para la reforma de una casa en el caso del cliente B” y la manera en que la entidad debe *atacar* la oportunidad debe ser distinta; la gente no compra el “qué,” compra el “para qué” (Nuñez, 2020).

Por ende, el eje de la segmentación actual es un enfoque digital basado en el análisis de datos con el objetivo de entender cual es la utilidad del producto para el cliente. La entidad entiende la necesidad del cliente y “no simplemente a una venta;” así, se forja una relación de confianza donde el cliente está contento y tiene una buena experiencia (Romero, 2020). **Para saber qué quiere el cliente y cuándo, llevar a cabo una segmentación individual es condición necesaria.**

### 3.3 La transformación de las redes de distribución financiera

El mayor obstáculo al que se han enfrentado hasta ahora los bancos es el modelo de distribución ya que, al contrario que el resto de las industrias, “la banca tiene un *core* bancario propio” (Romero, 2020). Las entidades financieras españolas no sólo fueron pioneras en su desarrollo tecnológico inicial, sino que son ejemplo de *best practice* desde su origen: eran compañías “muy completas” y cubrían todas las áreas de la industria a la que pertenecían mientras que, por otro lado, “en el mundo anglosajón las entidades eran especialistas en una u otra cosa” (Romero, 2020). Los *cores* bancarios se crean para dar soporte a toda la familia de productos que ofrecían y centrándose únicamente en el canal presencial: las oficinas; en España, los bancos crearon una red de sucursales que les otorgaba una capilaridad sin precedentes para poder acceder a todo cliente potencial sin importar su localización (Nuñez, 2020). Por esta razón, las entidades financieras españolas sueldan su *core* directamente a las sucursales como su único modelo de distribución (Romero, 2020). Esto ahora supone un problema, ya que a medida que llegan nuevas tecnologías como internet y canales como los centros de atención telefónica, los bancos cargan este “nuevo canal directamente al sistema de una manera diferente a las anteriores, pero sin separar el propio modelo de distribución” evitando así que se “digitalicen más rápido” (Romero, 2020).

Según Capgemini, “transformar y modernizar el *core* bancario” permitirá a los bancos obtener mayor rentabilidad, centrar al cliente alrededor de los procesos, ser mucho más eficientes operacionalmente, reducir riesgos y atenerse a la regulación (Capgemini, 2020). La banca está avanzando hacia un modelo de “distribución a la carta” donde el cliente decide y la entidad se comunica teniendo una visión completa de este a través del canal de preferencia (Blas Agüeros, 2020). El modelo de distribución deja de centrarse en el producto, como hacia antaño, para centrarse en el cliente; esto se denomina *customer-centric* y es uno de los objetivos principales de las empresas llevando a cabo una transformación digital.

Crear procesos *customer-centric* requiere una enorme inversión en nuevos tipos de comunicación y el movimiento hacia la omnicanalidad – la comunicación con el cliente a través de varios canales de manera simultánea y con completo conocimiento de las acciones en cada uno de ellos. El proceso para transformar los sistemas actuales y adaptar la infraestructura es largo y debería realizarse de manera progresiva en un “periodo de 3 a 5 años” (Capgemini, 2020). Según Blas Agüeros (2020), toda transacción y comunicación bancaria “va a hacerse vía omnicanal, se iniciará en cualquier canal y se resolverá en cualquier otro,” pero Alejandro Romero (2020) apunta que es necesario ver “como se comporta el cliente [y] valorar la inversión económica de trasfondo.” Por ende, es crítico entender los tiempos que debe seguir una entidad a la hora de transformarse. La omnicanalidad no es “ni una solución ni una dificultad, sino una utilidad” que conlleva una inversión elevada y la entidad bancaria ha de estar dispuesta para llevar a cabo esa transformación, valorando la rentabilidad de su decisión (Romero, 2020). Dada la dificultad de llevarlo a cabo, no se debe caer en querer adaptarse “por moda,” ya que “si [los] ingresos potenciales no son los suficientes para tener un retorno sobre la inversión” la inversión no es rentable y se debe planificar de manera acorde (Romero, 2020).

Por otro lado, se ha de tener en cuenta que un cliente no sólo quiere contactar mediante su canal de preferencia, también desea que las gestiones bancarias se hagan de manera simple: la demanda actual requiere una vista única, inmediata y con la información necesaria en tiempo real (McKinsey & Company, 2019). Esto supone el desarrollo de infraestructura capaz de procesar pagos de manera instantánea entre cuentas de diferentes propietarios y/o entidades; España ya está construyendo su propio sistema que, dentro de poco, también podrá operar dentro de la infraestructura europea (González-Páramo, 2017). La nueva red de distribución bancaria ha de atender a la necesidad de inmediatez de los clientes digitales. Se ha de buscar el “mejor time-to-market para los clientes, en la medida de lo posible este será *real time*” (en tiempo real). Hoy en día, el cliente espera que sus entidades financieras contesten “en poco tiempo, nadie espera que contestes D+1” (al día siguiente) y para eso se tiene que “cambiar mucho los procesos actuales” (Blas Agüeros, 2020).

Los nuevos procesos de distribución han de ser rápidos, *customer-centric* y omnicanal o multicanal. Para ello, la banca ha comenzado a transformar y modernizar desde su *core* bancario hasta la atención directa con el cliente de manera radical.

### 3.4 Gestión del cambio organizativo y atracción del talento

“Las propias estructuras internas de las organizaciones bancarias [son un impedimento para la digitalización] porque no están pensadas para el nuevo cliente, para el cliente multicanal” (Nuñez, 2020). El cambio de actitud hacia el cliente y su posicionamiento en el centro de la relación requiere inevitablemente también un cambio organizativo importante y este es “el mayor cambio que ha de afrontar un banco: transformarse y transformar a su equipo humano” (Blas Agüeros, 2020). Se requieren cambios profundos en la cultura y el talento empresarial, que han de evolucionar hacia estructuras más ágiles y flexibles y ambientes basados en la colaboración en vez de una estructura jerárquica (González-Páramo, 2017). “Abordarlo no es sencillo porque tienes que gestionar la transición de las personas y gestión de cambio” (Nuñez, 2020) y la evolución es “muy intensa” y drástica, especialmente para una industria donde las culturas empresariales tienen, en algunos casos, “más de 100 años” (Blas Agüeros, 2020). Pero para abordar una transformación digital donde la distribución original de una empresa está cambiando completamente, es necesario que la fuerza humana de la entidad sea entrenada y se contraten profesionales con un ‘set’ de nuevos talentos (Capgemini, 2020).

Los líderes del sector tienen problemas para digitalizarse por cinco razones principales: un 73% culpa a la asignación de presupuesto, un 57% a la falta de agilidad en la gestión de proyectos, un 56% al consumo de tiempo que supone priorizar la mejora del negocio, un 53% culpa al mal uso de los datos y un 43% la falta de recursos humanos (Capgemini, 2020). De los cinco factores, tres conforman un obstáculo en cuanto a gestión del cambio y atracción de talento: falta de agilidad, priorización de la mejora de negocio – cambiar la estructura empresarial a una novedosa y eficiente –, y la falta de recursos humanos.

La falta de agilidad en la gestión de proyectos ha llevado a los mayores bancos españoles a “[volcarse] en desarrollar nuevas metodologías de trabajo flexibles” como los métodos agile (ágiles) – donde “un solo proyecto se divide en partes más pequeñas con plazos de entrega más cortos (Sarriés, 2018). Las principales entidades bancarias españolas ya usan estos métodos para abrazar su digitalización. En BBVA, “los equipos encargados de desarrollar las novedades de la aplicación móvil” trabajan dividiéndose en grupos más pequeños, multidisciplinares “bajo la coordinación de un responsable” donde la planificación no depende de un único hilo; en Santander también se está “acelerando la adopción” de estos métodos desde 2015 y forma parte de “las contrataciones de nuevo talento [del] banco;” y CaixaBank, también utilizan metodologías parecidas que le “ha permitido [] reducir tiempos de desarrollo y toma de decisiones” (Sarriés, 2018). Ante un mundo rápido, cambiante y sin frenos, la necesidad de ajustar el funcionamiento interno es imperativo, los equipos tienen que ser

capaces de gestionarse, funcionar como una entidad separada, para así acelerar el proceso de toma de decisiones y agilizar el desarrollo de nuevos productos, servicio y tecnologías.

Al igual que la gestión de proyectos tiene que ser ágil, también lo debe ser la propia estructura organizacional de la compañía. Los bancos han tenido siempre una estructura muy jerárquica, marcada claramente por una escalera ascendente de poder de toma de decisiones. Este modelo organizativo es inherentemente lento donde cada uno de los eslabones de la cadena ha de aprobar una decisión (Romero, 2020). Además, genera cargos redundantes y duplicidad de tareas. El Banco Santander llevó a cabo en 2019 una reestructuración de su organización aprovechando su nuevo plan estratégico, “con su transformación digital como centro” y con el objetivo de “simplificar su estructura [,] acelerar la ejecución de la estrategia e impulsar su transformación” (Gonzalo Alconada, 2019). Ana Botín explicaba que este cambio suponía “un gran paso para alcanzar [la] visión [de Santander] como banco de ser una plataforma de servicios financieros, abierta, responsable y global,” ya que las nuevas divisiones trabajarán con apoyo del centro corporativo y no añadirán nuevas capas.

Por último, los bancos han tenido que hacer frente también a la dificultad de atraer talento y contratar recursos humanos especializados en nuevas tecnologías, metodologías y adaptados al mundo digital. La “crisis de confianza que ha demonizó a la banca” y eliminó el *status* anterior donde trabajar en banca era glamuroso, ha llevado a pensar que “trabajar [en banca] ya no es tan *cool*” (Nuñez, 2020). Ahora, si trabajas en un banco la imagen que tienes esta casi demonizada, recibiendo estas entidades la culpa de lo ocurrido en la crisis financiera de 2008. Mientras tanto, las empresas tecnológicas se presentan como un empleador magnífico y moderno. Los bancos han tenido que reinventarse para poder acceder a un mercado de talento competitivo. BBVA, por ejemplo, dedicó más de 4000 personas al proyecto que supuso el rediseño de su logo y un cambio de la imagen corporativa del banco (Camacho, 2019). No es sólo importante transformarse de manera interna, sino también externa y ofrecer una imagen de compañía actualizada en un sector que se considera *chapado a la antigua*.

### 3.5 El nuevo paradigma tecnológico bancario

Las implicaciones tecnológicas y las demandas del cliente actuales requieren soluciones a medida en tiempo real y una experiencia integrada donde el cliente pueda elegir el canal de comunicación que prefiera (González-Páramo, 2017). La capilaridad de los bancos en cuanto a oficinas/sucursales – necesaria para poder acceder a toda la población española y una ventaja evidente de los bancos frente a cualquier empresa – deja de ser relevante cuando el consumidor se mueve a la red (Nuñez, 2020); el canal de contacto ya no es el físico, ahora es el virtual. El nuevo paradigma de la tecnología conlleva un modelo de actuación específico. De hecho, la disposición de los clientes a realizar transacciones a través de canales digitales excede el uso digital real en más de un 30% (McKinsey & Company, 2019); en otras palabras, los clientes quieren, pero no pueden comunicarse vía canales digitales.

Hasta ahora, este capítulo ha explorado el marco regulatorio que limita los desarrollos del sector bancario, la nueva segmentación del cliente y los cambios en distribución y gestión organizativa a raíz de las demandas de los clientes. Pero, en términos puramente tecnológicos, ¿qué cambios ha tenido la banca para atender a las necesidades de los consumidores?

El primer ámbito de cambio relevante para los bancos es el movimiento a la nube. Al principio, las entidades bancarias eran reticentes a la hora de mover sus datos a la nube, se consideraba insegura y podría conllevar dificultades regulatorias (Romero, 2020). Con el tiempo, se han percatado de las ventajas que supone la nube ya que puede aumentar la productividad “gracias a la reducción de costes” que supone el uso de la nube además de ofrecer “mayor flexibilidad empresarial, escalabilidad, [mejor] procesamiento de datos y una mayor eficiencia y agilidad” (Cámara & Lozano, 2019). Según el estudio de BBVA Research (2019), otra ventaja de mover los datos bancarios a la nube es la utilización de herramientas basadas en esta tecnología como son plataformas de gestión de clientes o CRM (*Customer Relationship Management*). Una de las compañías que más ha promocionado el uso de la nube en el sector bancario de España ha sido Salesforce, un proveedor de software de CRM en la nube que ha firmado acuerdos con CaixaBank, BBVA, Bankia, y Santander entre otros (Prieto, 2019). La herramienta que ofrece Salesforce permite a los bancos crear una visión completa, visión 360, del cliente y les proporciona con la omnicanalidad que tanto demandan los clientes; de hecho, para “acelerar el proceso” de digitalización del BBVA, Salesforce y la entidad bancaria sellaron un acuerdo para “poner al cliente en el centro” (Blas Agüeros & Polo de Lara, 2019). BBVA no es el único banco que ha dado el salto a la nube, CaixaBank también “ha anunciado una alianza con Salesforce” para impulsar la transformación digital y mejorar la “arquitectura de la información” del banco, accediendo a las ventajas de la nube (Economía Digital, 2019).

El segundo cambio importante es la tecnología a favor de la experiencia de usuario (UX o *User Experience*) a través de una interfaz simple, elegante y moderna, tanto en aplicaciones móviles como páginas web y demás canales. Esto se debe a que un aspecto clave de la transformación digital de las entidades bancarias es el de mejorar la imagen del sector, aparentemente arraigado al pasado y con una imagen todavía de compañía “casposa” (Romero, 2020). Un claro ejemplo del nuevo paradigma tecnológico es el desarrollo de aplicaciones móviles que faciliten al usuario su uso, que sean simples, pero útiles y con acceso a todas las funciones necesarias. BBVA ha desarrollado una app con funcionalidades muy útiles, una interfaz fácil de usar, y rapidez en los procesos que le ha llevado a ganar el premio a la mejor aplicación móvil de banca tres años consecutivos (BBVA, 2019). El sector financiero se preocupa mucho por los diseños de los canales por donde les reciben los clientes y es evidente que prima la necesidad de generar una experiencia de usuario positiva que además promueva una imagen de la entidad como digital y actualizada.

Así pues, añadiendo al nuevo estilo de segmentación y el rediseño del modelo de distribución financiero, es importante destacar el movimiento hacia la nube de los bancos tanto como para almacenar los datos como para utilizar herramientas propias de la nube, además de la inversión en desarrollo de UX para ofrecer una imagen de compañía digital y pionera. El nuevo paradigma, por ende, es uno donde la clave está en la combinación de un servicio eficiente desde el *back end* hasta la relación con el cliente, pero también uno donde la imagen y percepción de marca que se tiene requiere un alto nivel de inversión y cuidado.

### 3.6 Integración en el ecosistema digital

“El nuevo ecosistema es aquel en el que los datos y las fuentes de información están tan abiertos que, o eres parte del mismo, o estas fuera” (Blas Agüeros, 2020). Dentro de este nuevo ecosistema no nos encontramos simplemente a las entidades bancarias, sino a todos los actores del mundo digital, aunque Luis Javier Blas (2020) argumenta que hablar de ecosistema digital es innecesario, “lo digital ya es todo.” El sector bancario en España ha comenzado una transformación inevitable y lo ha hecho mejorando las áreas más complicadas de cambiar. Ahora, ha entrado a un ecosistema regido por información y datos.

El mundo conectado en el que viven ahora estas entidades supone ciertas ventajas y desventajas, oportunidades y riesgos. Los bancos han de convivir con otros actores que suponen riesgos como las *fintech* y las *bigtech*, e incluso cibercriminales. Pero siempre atendiendo al cliente digital, el centro de su actividad y razón de digitalización.

## CAPÍTULO IV: RETOS DEL SECTOR FINANCIERO

Hasta ahora, el presente trabajo ha presentado el camino que han tenido que seguir y la situación actual de los bancos mientras estos buscan afianzar al nuevo cliente digital mejorando su relación y atención mediante mejoras en la distribución, una segmentación cuasi individual y la integración en el ecosistema digital. Pero, ¿a qué se enfrentan los bancos hoy en día, qué amenazas tiene una de las industrias más antiguas del mundo? Este capítulo se centrará en analizar los retos a los que se enfrenta el sector bancario. Partiendo de la base que el cliente digital es exigente y tiene nuevas demandas, este estudio analizará la evolución sociodemográfica y sus implicaciones para proceder después a explicar los próximos retos de los servicios financieros a raíz de su entrada al ecosistema digital.

### 4.1 Evolución sociodemográfica

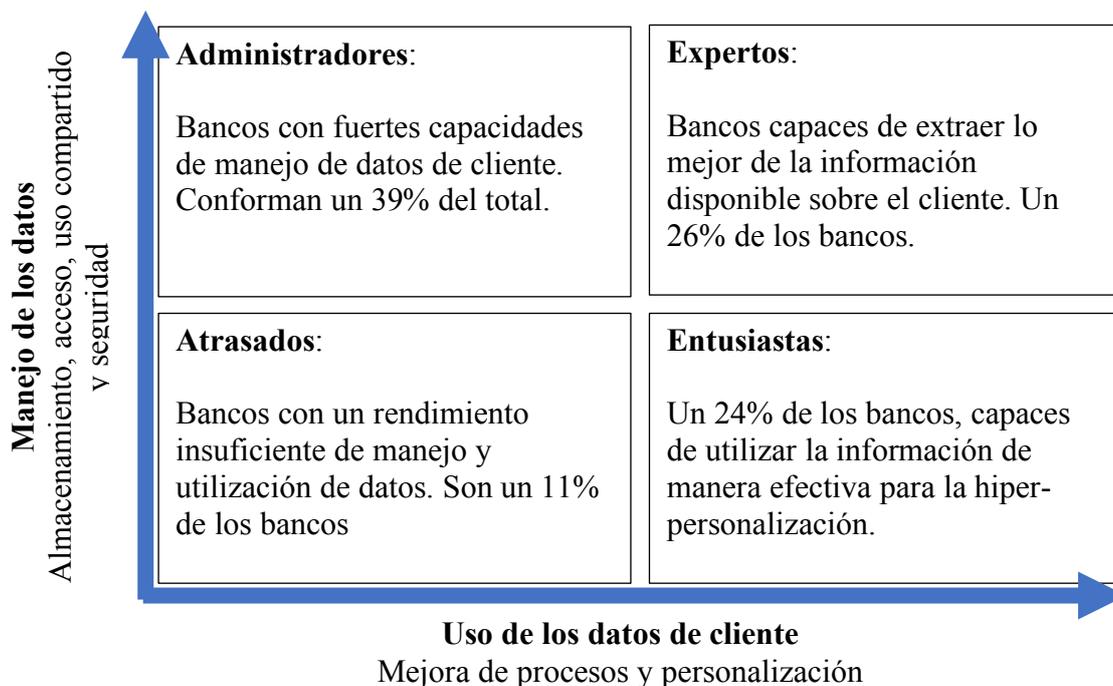
Si bien es cierto, como se comentaba en el primer capítulo, que la sociedad está cambiando rápidamente, es necesario hacer una distinción demográfica y entender lo que esto supone a futuro. Como comenta González-Amézqueta (2020), los mayores siguen yendo a las oficinas mientras que los jóvenes prefieren “ir al dentista antes que ir a la sucursal de un banco.” La disposición masiva de información ha dado lugar a un consumidor más difícil de fidelizar (Cortina, 2019). Los *millennials* y *centennials* (la generación Z) no tienen la misma lealtad hacia los bancos que tienen las generaciones que los preceden; un 70% de este nuevo grupo demográfico usaría un servicio financiero ofrecido por una empresa fuera del sector (González-Páramo, 2017). El cambio demográfico supone una pérdida de los clientes habituales que usan sus canales habituales, hacia unos nuevos clientes, que podrían, en cualquier momento, cambiarse de banco o incluso preferir una empresa *Fintech* o fuera del sector.

Una de las claves de la evolución del cliente es que se comienzan a priorizar las demandas, como inmediatez y personalización, a favor de perder ciertas libertades como la privacidad. “Los jóvenes están interconectados y no les preocupa [el uso de su información] mientras tenga un beneficio a cambio” (Romero, 2020). Al igual que existe un intercambio a nivel gubernamental entre privacidad y seguridad, existe uno a nivel empresarial entre privacidad y servicio. A mayor privacidad, menos conocimiento de la entidad; a menor privacidad y mayor uso de datos, mejor conocimiento de la entidad y, por ende, una atención personalizada. Para las nuevas generaciones, si una entidad te “conoce perfectamente,” debería ofrecerte el producto perfecto (Romero, 2020).

#### 4.2 Los datos de cliente

La banca “tiene una cantidad ingente de información, pero ¿la está utilizando de forma útil para [el cliente]?” (Romero, 2020). Según Luis Javier Blas Agüeros, este es uno de los grandes retos que tienen los bancos, especialmente porque “la clave [de la experiencia de cliente] son los datos” (2020). Hablar de *Big Data* – el procesamiento y análisis de sets de datos masivos – es hablar de la manera en que las empresas punteras manejan la relación con su cliente. Eduardo Arbizu comenta que “la transformación [digital] que está viviendo la economía” es una donde la “datificación” – la cuantificación de los datos e información disponible para su uso comercial – es parte fundamental de los cambios (Cabirta, 2019).

Según Capgemini, se pueden entender cuatro situaciones en cuanto a datos de cliente desde la perspectiva de la propia entidad: administradores, expertos, atrasados y entusiastas. Estos se pueden ubicar en una matriz como explica la matriz a continuación:



**Figura 1.** Confianza de los bancos en su habilidad de manejar y usar datos eficientemente (Capgemini, 2020).

La mayoría de los bancos, un 65% a nivel global, tienen una gran capacidad para obtener y almacenar datos, pero no los utilizan de manera adecuada. Del total, sólo un 26% de los bancos son capaces de manejar y de usar los datos de cliente (Capgemini, 2020). A pesar de que la mitad de los tienen las capacidades necesarias para utilizar los datos de cliente, solo una parte de estos tienen las capacidades de almacenamiento y manejo. Por ende, el problema

es la falta de una combinación entre capacidades de manejo y almacenamiento de datos y las de personalización de productos y atención a través del uso de ellos.

El reto del sector bancario no es la obtención de datos, sino el análisis y uso de estos. Según McKinsey (2019), hay cuatro palancas consecutivas necesarias para que la banca para mejore la relación con el cliente: 1) integrar la “voz del cliente” en los procesos operacionales y su información financiera para generar *insights* y crear *customer journeys* – el camino de cliente, su experiencia durante la interacción con la entidad –, 2) analizar los datos para buscar primero los momentos donde la actitud de cliente aumenta el valor y segundo los “break points” donde un elemento específico de la experiencia de cliente crea un efecto desproporcionado, 3) diseñar la traducción de estos descubrimientos a nuevas acciones, y 4) desarrollar las capacidades para que esos diseños se conviertan en realidad.

“El individuo es una combinación de muchos datos” (Blas Agüeros, 2020) y conocerlos implica conocer a tu cliente, entender de que maneras quiere ser contactado, que productos y servicios necesita, su perfil de compra, y un largo etcétera que aumenta el valor potencial de un individuo. Según David Núñez (2020), los bancos no explotan la información por dos razones principales: primero, por estar “muy ligados a los marcos legislativos” y, segundo, por la crisis de confianza que ha causado un miedo inherente a la propia actividad de venta bancaria. Es posible que por esta razón parezca haber una “falta de ambición” por parte de la banca, especialmente sabiendo que tienen la información de lo que el cliente decide “comprar o no comprar,” en que gasta su dinero y su perfil no solo en una industria, sino en prácticamente todas (Romero, 2020).

Además, la utilización de los datos tiene un segundo efecto: la percepción del cliente sobre la entidad. Los bancos “tienen todo [el] consumo y por tanto deben saber mucha más información de cuales son [los] hábitos” de su cliente, pero no existe una “percepción de que conozcan bien al consumidor” (Núñez, 2020). No es una limitación tecnológica, la tecnología ya existe, sino que es una limitación de proceso. A pesar de haber situado el cliente en el centro y la actividad bancaria alrededor del consumidor, todavía queda mucho camino por recorrer. Los bancos han de “modernizar su *back end*” ya que este “les va a lastrar mucho en como abordar la parte final de la relación con el cliente (Núñez, 2020).

“Los datos serán el epicentro de [una] transformación que tendrá como [consecuencias] más relevantes la eficiencia operativa y una experiencia de cliente cada vez mejor y más personalizada” (Capgemini, 2020).

#### 4.3 Los nuevos entrantes con modelos de operación 100% digitales

Según McKinsey (2019), el incremento en las tasas de rescisión en los bancos, una industria donde históricamente los clientes han sido muy leales, es un resultado no sólo de las expectativas de los clientes, sino especialmente de los niveles muy superiores de atención y experiencia que tienen los nuevos competidores. Es evidente que los entrantes 100% digitales están teniendo un fuerte impacto en el desempeño de los bancos, dañando su relación con el cliente y erosionando los márgenes de ingresos que obtienen, especialmente en el área de banca comercial (Dietz, Lemerie, Mehta, Sengupta, & Zhou, 2017). Las *Fintech* (forma corta de *financial technologies* o tecnologías financieras en inglés) – las nuevas compañías 100% digitales del sector – han entrado al mercado apostando fuerte en CX como *disruptores* de la industria para “aprovechar algunas carencias del sector financiero tradicional” (BBVA, 2018). Durante esta sección, el presente trabajo analizará las ventajas y desventajas de los bancos antes las *fintech* y la posible relación que pueden tener dentro del sector.

Una de las ventajas que “tiene una *fintech* es que no tiene un legado ni tecnológico ni estructural,” han nacido con un enfoque claro en cliente mientras que la banca ha tenido que actualizarse (Nuñez, 2020). Esto las convierte en empresas ágiles y les permite adaptarse a las necesidades de los clientes rápidamente. También convierte el entorno de las *fintech* en uno más volátil que el de los bancos, lo cual supone el fracaso de muchas *fintech* que no tengan un modelo de negocio adecuado (Shevlin, 2019). Aún así, estas compañías pueden “cambiar la estrategia rápidamente y permitirse el lujo de probar y fallar,” una mentalidad muy ágil que los bancos tradicionales no tienen ni pueden tener (Nuñez, 2020). Así pues, las *fintech* son empresas ágiles.

Otra de las ventajas que tienen es su estructura de costas que les presenta la posibilidad de invertir puramente en tecnología. Dedicán alrededor de un 70% de su presupuesto para crear y lanzar soluciones tecnológicas mientras que los bancos sólo pueden emplear un 35% de su presupuesto a innovación, debiendo emplear el resto en mantener la antigua arquitectura tecnológica o sistemas *legacy* (McKinsey & Company, 2019). A pesar de esto, los bancos gastan mucho más en tecnología que las propias *fintech* (en números totales), pero no son capaces de ofrecer la misma experiencia. Las *fintech* no tienen que preocuparse por los clientes no-digitales, sólo del nuevo consumidor digital. Así, basan su negocio en un modelo de comercialización fundado puramente en datos y en ofrecer la mejor experiencia posible; para Alejandro Romero (2020), esta es la ventaja más clara frente a las entidades bancarias: poder centrarse únicamente en el cliente digital sin acarrear los costes estructurales de un banco.

En cuanto a regulación, las *fintech* también presentan una ventaja considerable con respecto a los bancos; “tienen líneas grises en cuanto a legislación” que les permite operar sin un marco restrictivo presente (Nuñez, 2020). Según González-Amézqueta (2020), “las *fintech* tienen regulación cero” y esto les permite crecer muy rápidamente. Es necesario que se desarrolle un marco apropiado para poder controlar, de manera similar a los bancos, su funcionamiento y así “evitar la competencia desleal” (González-Amézqueta, 2020).

Por ende, se pueden observar tres ventajas principales de los nuevos entrantes 100% digitales: 1) agilidad en cuanto a reacción, modelo de negocio y demandas de cliente; 2) costes bajos debido a la inexistencia de sistemas legado; y 3) regulación permisiva o inexistente. Estas han contribuido a la hiperescalabilidad de las *fintech* (González-Amézqueta, 2020).

Por otro lado, las relaciones entre bancos y *fintech* pueden darse de tres maneras. Competición, donde se pelean por dar servicio al cliente; cooperación, donde buscan beneficios en un proyecto conjunto; y lo que González-Amézqueta llama *coopetición*, que se refiere a que tanto entidades bancarias como *fintech* utilicen los conocimientos y desarrollos de uno y otro en un marco regulatorio permisivo donde puedan competir mejorando continuamente sus procesos (2020). Para González-Amézqueta (2020), CaixaBank y el desarrollo de Imagin pueden considerarse un ejemplo de *coopetición*, donde una entidad bancaria ha replicado actitudes de *fintech*; para ella, la *coopetición* es la mejor de las tres relaciones ya que incita al desarrollo tecnológico de los bancos, el establecimiento de seguridad de las *fintech* y permite que se enfrenten en un entorno competitivo donde el ganador final es el consumidor.

#### 4.4 Las grandes tecnológicas y su entrada al sector

Además de los nuevos entrantes, uno de los mayores peligros para el sector financiero, tanto en España como de manera global, son las grandes tecnológicas: las GAFAs (Google, Amazon, Facebook y Apple), cuya entrada en el sector podría afectar “drásticamente” a la banca (Nuñez, 2020). Según McKinsey (2017), “la posición de los bancos en este sistema se encuentra bajo amenaza” ante los “nuevos jugadores en el sistema,” entidades no bancarias que poseen un gran conocimiento del cliente y un uso eficiente de sus datos. Estas empresas podrían suponer una disrupción mayor [que las *fintech*]” (Cabirta, 2019). Las grandes tecnológicas, o *BigTech*, “son compañías que pueden pensar en el largo plazo y hacer ejercicio de una potente inversión gracias a los flujos de caja;” además, estas compañías ofrecen una experiencia de cliente espléndida y el marco regulatorio de la banca tradicional no les aplica, evitando regirse por las mismas reglas (Nuñez, 2020).

Las *BigTech* ya son una realidad en el mercado asiático donde los BAT (Baidu, Alibaba y Tencent) han tomado las riendas de las transacciones económicas en China con, por ejemplo, métodos de pago instantáneos a través de WeChat – la aplicación de mensajería instantánea más importante de China (González-Amézqueta, 2020). Su entrada en Occidente ha sido más lenta, pero ya están presentes en el sector.

Apple ha entrado en el mercado de la mano de Goldman Sachs y Mastercard para “reinventar” la tarjeta de crédito (Apple, 2019). Ofrecen al cliente la posibilidad de incluir el uso de su tarjeta de crédito en del ecosistema Apple, compartiendo información y con una ejecución limpia y atractiva para el cliente, siguiendo la estética de la compañía. “Amazon te ofrece un crédito al consumo” cuando quieres comprar algo a través de la aplicación o página web (Nuñez, 2020). Facebook, por otro lado, no sólo decidió crear y lanzar una moneda digital llamada libra, sino que, ante las dificultades regulatorias de lanzar la criptomoneda, ha desarrollado un servicio, por ahora solo presente en Brasil, que permitiría a los usuarios mandarse dinero de manera instantánea a través de Whatsapp (BBC, 2020). Teniendo en cuenta que un 87% de los españoles usa Whatsapp en su día a día (We Are Social, 2019), la introducción de este método de pago es una amenaza real al sector financiero. Por último, Google también ha comenzado a moverse hacia el sector, especialmente en cuanto a pagos móviles con Google Pay; la compañía americana “ha obtenido en Irlanda autorización para operar como entidad de pago no solo en ese país sino en toda la Unión Europea;” además, permitiéndole “gestionar dinero electrónico” (KPMG, 2019). Gracias a sus flujos de caja tan inmensos, las grandes tecnológicas no tienen problema en llevar a cabo las inversiones necesarias y entrar a un nuevo mercado.

Otra de las grandes ventajas de estas compañías es su entendimiento de cliente y la experiencia que ofrecen. De hecho, según un estudio de Bain & Company y Research Now SSI (2019) en casi 30 países, “el 54% de los encuestados dice que confiaría su dinero a una tecnológica antes que a los bancos” por “la excelente experiencia de cliente” que proporcionan. Al operar en sus “propios ecosistemas digitales y [tener] acceso a grandes ‘sets’ de datos,” las grandes tecnológicas son capaces de entender al cliente gracias a que disponen de las herramientas de análisis necesarias (Cabirta, 2019). Las *BigTech* han conseguido construir un “reconocimiento de marca” gracias a su atención personalizada, “la cual genera confianza en el consumidor” y podría suponer el hurto de clientes bancarios (González-Amézqueta, 2020).

Por ende, el reto no viene simplemente a raíz de la posibilidad de que las GAFAs entren en el mercado, sino en que los clientes prefieran a estas compañías por encima de los bancos debido a imagen, seguridad y magnífica atención al cliente que ofrecen. Estos tres factores

hacen de las GAFAs compañías extremadamente atractivas para el nuevo consumidor ante un sector financiero en plena transformación con muchos indicios todavía de ser una industria histórica y arraigada en su pasado.

#### 4.5 Confianza y ciberseguridad

La confianza de los clientes bancarios hacia sus entidades se vio muy dañada después de la crisis financiera. La digitalización supone un nuevo aspecto de la confianza: la percepción sobre la gestión de datos en internet, “la ciberseguridad es un elemento crítico” (KPMG, 2019). No sólo han de enfocarse en ser seguros en materia cibernética sino también en la percepción que se tiene de ellos. Luis Javier Blas (2020) cree que, a pesar de la crisis de confianza, “los clientes sí que perciben a su banco como seguro,” por esta razón, “los depósitos permanecen muy estables” en las entidades. También asegura que, aunque algunos clientes perciban a los bancos como inseguros o no confíen plenamente en ellos, saben que responderían ante un evento como un ataque cibernético para defender al cliente (Blas Agüeros L. J., 2020). Objetivamente, “los bancos son muy seguros” gracias a la regulación y la propia infraestructura que han desarrollado durante años (Romero, 2020).

Abrirte al ecosistema digital es exponerse a las propias inseguridades del entorno. Es imperativo desarrollar “barreras” y “medidas de contención [y] seguir invirtiendo en materia de ciberseguridad (Blas Agüeros L. J., 2020). Este desarrollo tecnológico podría “ayudar [...] a restablecer de forma sólida la confianza de sus clientes y la reputación” de las entidades financieras, pero podría conllevar dificultades de desconfianza en las nuevas tecnologías y los riesgos de ciberataques (González-Páramo, 2017). Así pues, desde el sector bancario “tienen que estar preparados para recibir ataques sin precedentes que no sólo buscan apropiarse de dinero [] sino también de los datos de cliente” que podría implicar “un enorme daño a su reputación [y el] riesgo de ser sancionado por los reguladores” (KPMG, 2019).

Por ende, se puede concluir que efectivamente, el problema de los bancos no es la seguridad en sí, sino la posibilidad de perder completamente la confianza del cliente. De hecho, la gran baza de los bancos ante competidores como las *fintech* es que “tienen una seguridad interna que no tienen otras compañías” (González-Amézqueta, 2020). Por eso es necesario que continúen desarrollando capacidades en materia de ciberseguridad para poder hacer frente a un ecosistema digital hostil y mantener su ventaja competitiva.

#### 4.6 Hacia un nuevo paradigma de la rentabilidad y retorno a la sociedad

Hasta ahora este trabajo ha analizado como están evolucionando los bancos y los retos a los que se enfrentan ante su digitalización: han de desarrollar nuevas tecnologías, mejorar sus procesos internos y externos, manejar datos, y enfrentarse a la posibilidad de ciberataques. Todo esto conlleva costes elevados e inversiones muy grandes que deberían por tanto conllevar un aumento en los ingresos.

El problema es que el rendimiento de la industria financiera se encuentra ante una desaceleración de ingresos muy notable; la tasa de crecimiento en 2015 y 2016 fue del 3%, la mitad de la media de los cinco años anteriores que estaba alrededor del 6% (Dietz, Lemerie, Mehta, Sengupta, & Zhou, 2017). Según un estudio de McKinsey (2017), los márgenes bancarios son cada vez menores, decreciendo más rápido de lo esperado en Europa continental con un 4.2% del ROE en 2015 y 3.7% en 2016, medio punto menos. Además, “los inversores [han observado] un desplazamiento negativo” de las valuaciones de los bancos, que “se han visto menoscabadas [...] desde la crisis financiera de 2008-09 (McKinsey & Company, 2018). Hace unos años, cuando los “ROE eran de dos dígitos, por encima del 15% habitualmente,” las valuaciones de los bancos eran magníficas tanto a nivel inversor como consumidor; ahora, “los bancos no están a más de 1x precio valor en libros,” un desplome evidente (González-Amézqueta, 2020). Ante esta situación, se ha llegado a comentar la posibilidad de llevar a cabo fusiones para mejorar el negocio. José María Roldán, presidente de la Asociación Española de Banca, comentaba que podrían ocurrir fusiones “tanto transnacionales, como posiblemente en España” (Lafraya, 2020).

La banca ha actuado siempre de la siguiente manera: “capto dinero, lo presto más caro, tengo un margen y, como soy muy grande, gano dinero.” Pero a día de hoy, con los márgenes reduciéndose y los intereses cercanos a cero, “ese dinero no interesa” y no se presta (Romero, 2020). Los bancos tienen que buscar la rentabilidad en base a otras fuentes de ingresos como las comisiones, las cuales no son nada atractivas para el consumidor, o como servicios de valor añadido; estas nuevas maneras de *atacar* al cliente para buscar ingresos han llevado a que “los usuarios tengan cada vez menos relaciones bancarias” (Blas Agüeros, 2020). El ideal bancario ya no existe y necesitan adaptarse. Es necesario buscar nuevas soluciones y vender la financiación de otra manera. CaixaBank, por ejemplo, se ha convertido en un “*superconcesionario*,” vendiendo más de 10.000 coches financiados y superando los 15.000 *rentings* de coches (Saborit, 2019).

A pesar de que es necesario buscar nuevas fuentes de ingresos, hay un entendimiento en la banca de que, ante la falta de rentabilidad, es imperativo vincular al cliente. Para David Núñez (2020), los bancos tienen que ser capaces de “cambiar aquellos usuarios que entran una sola vez [a su aplicación] hacia [un cliente] que entre con una cadencia mucho mayor” y poder capitalizar su uso. Para ello, la clave es mejorar la experiencia del cliente y profundizar las relaciones con él; un consumidor satisfecho está más comprometido con su organización y genera más valor (McKinsey & Company, 2019). Ante el nuevo cliente digital, mucho más exigente y menos leal, el mínimo efecto negativo puede tener repercusiones muy grandes a nivel de ingresos. La banca debe ser capaz de pasar de clientes ‘extremadamente descontentos’ – que es el punto donde un cliente tiende a cambiarse de entidad – a clientes ‘satisfechos’ (McKinsey & Company, 2019). El ejemplo más evidente de como la experiencia de cliente conlleva el crecimiento del negocio es el refinanciamiento de hipotecas:<sup>1</sup> los clientes con una satisfacción igual o inferior a 4 tienen una probabilidad del 40% de cambiarse de entidad bancaria mientras que los clientes que puntúan un 5 o superior tienen un 6% de probabilidad de cambiarse de entidad (McKinsey & Company, 2019). Por ende, **el primer paso que deben dar las entidades financieras no es crear la mejor experiencia de cliente dentro del sector, sino crear una experiencia mejor a la actual.**

Concluyendo, la rentabilidad de los bancos se ha visto enormemente afectada dados los tipos de interés, ante esta situación se presentan varias posibilidades: buscar vías alternativas de ingresos, aumentar el uso de las aplicaciones móviles, mejorar la experiencia de cliente y fidelizar al consumidor digital.

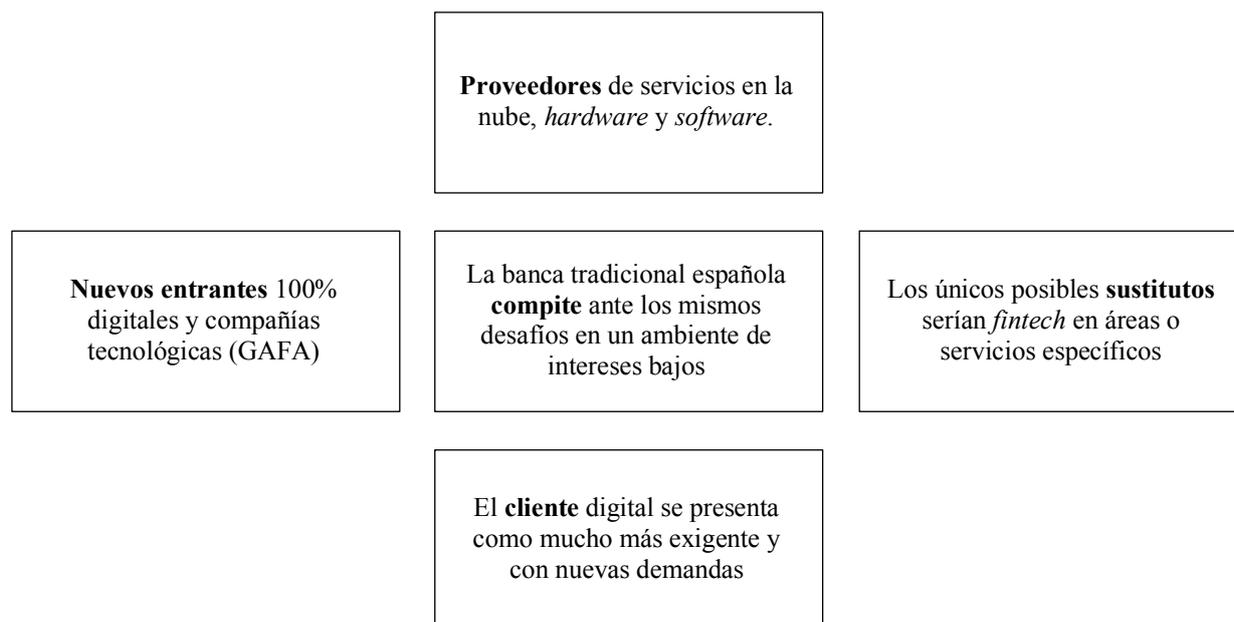
---

<sup>1</sup> Ver anexo 1

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

### 5.1 ¿Cuál es la situación de los bancos españoles?

Durante este trabajo de investigación se ha estudiado la necesidad de los bancos de llevar a cabo una transformación digital. En el nuevo entorno donde no sólo ha cambiado el cliente, sino que también han entrado nuevos actores, los bancos se enfrentan varias fuerzas. Para comprender la situación en la que se encuentran, esta conclusión situará el análisis previo acorde a las cinco fuerzas de Porter.



**Figura 2.** Matriz de las fuerzas de Porter en el sector financiero en España. Elaboración propia.

La primera fuerza en un análisis Porter es el poder de negociación con los clientes. El cliente bancario en los últimos años, a raíz de la transformación digital, ha conseguido dar la vuelta a la relación con las entidades bancarias. Ahora, está empoderado. La accesibilidad a internet y la consecuente capacidad de comparar y contratar información y ofertas ha llevado al cliente digital a ser mucho más exigente y buscar transparencia en los negocios con los que trata. Además, la nueva economía digital ha traído consigo compañías novedosas que han acostumbrado al cliente a un trato personalizado y con una experiencia de cliente muy por encima de la media. Esto ha supuesto que el cliente actual demande una mejor actuación de su banco. Los clientes tienen mayor poder de negociación que el banco, siendo ahora mucho más desleales que en el pasado y forzando a los bancos a transformarse para no perder el grueso de los clientes ante sus competidores, que se encuentran en la misma situación, y, sobretodo, ante los nuevos entrantes al mercado como son *fintech* y *bigtech*.

En términos de rivalidad entre empresas, que es la segunda fuerza de la matriz, nos encontramos ante un entorno tranquilo. Los bancos en España son entidades establecidas que se enfrenta al mismo tiempo a los mismo retos y obstáculos dentro del mismo marco regulatorio. La competencia por bajar los tipos de interés ya no existe, dado que se encuentran en niveles extremadamente bajos, y, en todo caso, compiten por ofrecer productos más novedosos, con mejores precios en comisiones (aunque esto es complicado) y una mejor experiencia. Por ende, la competencia del sector se ha movido para responder a las demandas del consumidor. Los bancos ya no se pelean por precios sino por digitalizarse, tener mejor imagen y ofrecer una experiencia de cliente por encima del resto.

La tercera fuerza de Porter se refiere a los nuevos entrantes, en este caso tendríamos dos tipos de empresas: las *fintech* y las *bigtech*. Esta se presenta como la mayor amenaza para la banca española actualmente. Estas compañías entran como jugadores completamente integrados en el ecosistema digital, sin la estructura de costes que dificulta la evolución de los bancos y con unas capacidades ejemplares en el uso de datos para dar le mejor experiencia al cliente. Los mayores retos que tiene la banca en cuanto a digitalización son elementos características ya existentes en estas compañías: uso de datos, confianza de los clientes, regulación permisiva (aunque esto podría cambiar) y, además, son empresas con gestiones organizativas modernas, cuasi-horizontales, donde prima la agilidad.

En cuarto lugar, Porter habla del poder de los proveedores. Dado que este trabajo no ha profundizado en la actuación de los proveedores en el nuevo ecosistema digital, no se puede concluir nada de manera contundente. A pesar de esto, se entiende que las relaciones entre proveedores y clientes bancarios son muy positivas para los bancos, donde estos todavía tienen la mayoría del poder de negociación. Pero, además, se trata de relaciones de cooperación donde se busca llegar a un acuerdo para llevar a cabo una transformación digital de manera conjunta.

En último lugar, Porter presenta la amenaza de los productos sustitutos. La banca tradicional nunca se ha visto ante una situación competitiva donde un servicio podía sustituir lo que ellos ofrecen. Como una de las industrias más longevas, siempre ha mantenido una posición de poder indiscutible. Ahora bien, aunque no existan productos sustitutos a la banca, este trabajo ha decidido posicionar la alternativa de *fintechs* de nicho como posibles sustitutos a algunos servicios como por ejemplo un *roboadvisor* sustituyendo a un asesor financiero.

En conclusión, las entidades financieras se encuentran en un entorno difícil donde la transformación digital es la clave para conservar su posición de líderes del sector. Tienen el potencial para situarse como las empresas más potentes del mercado, pero tienen que explotar sus ventajas ante los nuevos competidores. Una de esas ventajas es el almacenamiento y manejo de datos de cliente. Poseyendo tantos como tiene la banca, han de mejorar sus capacidades analíticas para extraer información relevante sobre la vida del cliente, conocerle y acompañarle durante su vida como entidad de confianza. Además, los bancos tienen la ventaja de ser entidades seguras y tener un histórico con el que no pueden contar los demás entrantes. Por otro lado, considerando que tarde o temprano el marco regulatorio afectará tanto a *fintech* como a *bigtech*, los bancos tradicionales pueden posicionarse como líderes al conocer la regulación y tener los procesos y sistemas necesarios para cumplir con ella. La digitalización permitiría a los bancos consolidarse como líderes al utilizar datos eficientemente y agilizar procesos tanto transaccionales como regulatorios.

## 5.2 ¿Qué demandarán los clientes en los próximos años?

Durante esta investigación se han analizado tres demandas principales de los clientes digitales: simplicidad, rapidez y transparencia. Los clientes van a seguir demandando estas tres cosas, es un cambio irreversible. A medida que sigue ampliándose la gama de empresas que entran al ecosistema digital, la necesidad del consumidor de tener todo más rápida se vuelve más y más evidente. Ya se han visto movimientos donde el nuevo cliente digital deja a su entidad de confianza para ciertas actividades (como un cambio de divisa con Revolut) e incluso dejan completamente un banco tradicional por un neo banco (como lo es N26).

Este trabajo concluye que hay una clara deriva hacia una tercera demanda: **facilidad**. Hasta cierto punto, los clientes actuales se han comenzado a *malacostumbrar* hacia un entorno donde sus gestiones se hacen de manera más fácil: son rápidas y la empresa que les atiende sabe lo que quiere (por ejemplo, las recomendaciones de Amazon). El cliente prácticamente no tiene que hacer nada, simplemente acceder a las aplicaciones bancarias y hacer *click*. La siguiente facilidad, posiblemente, sea la voz. Los clientes comenzarán a demandar el poder llevar a cabo sus gestiones hablando a ayudantes como Siri o Alexa. Esto no es nada más que una facilidad más. Para el cliente digital, el tiempo es valioso, poder llevar a cabo sus gestiones mientras está haciendo otra tarea, como quien escucha un podcast conduciendo o un audiolibro limpiando, mejoraría sustancialmente la experiencia de cliente.

### 5.3 ¿Cómo cambiará la estrategia de las entidades financieras a medio plazo?

Para continuar atendiendo a las necesidades de los clientes digitales, los bancos tienen que cambiar varias partes de su estrategia actual. La primera, y clave del resto, es acabar de transformar la gestión organizativa de sus empresas. Algunos bancos han avanzado de manera sin precedentes, como BBVA, pero otros están tardando más en adaptarse a la nueva realidad. Para poder movilizarse de manera eficiente, es imperativo que las entidades financieras consigan asimilar su estructura a la de compañías más innovadoras para lograr ser ágiles. Esa agilidad conllevará a la posibilidad de adaptación en situaciones complejas o ante cambios de su entorno, sean estos a raíz del cliente u otro actor del ecosistema.

En un plazo de 5 a 10 años, los bancos tendrán una estrategia mucho más flexible. Sin querer comentar la posibilidad de un cambio en los intereses que modifique completamente el modelo de negocio, trayendo de vuelta las rentabilidades de antaño, este trabajo quiere concluir que las entidades bancarias entrarán podrían tener dos cambios significativos. Primero, entrarán en nuevos canales de comunicación, como por ejemplo WhatsApp como una manera de resolver casos y asesorar al cliente o *bots* de voz que permitan al cliente consultar su cuenta bancaria o llevar a cabo gestiones simplemente hablando; y, segundo, ofrecerán nuevas maneras de comprar productos financieros, especialmente permitiendo comprar productos como un préstamo o hipoteca con *point-and-click* y entrando el comercio electrónico para vender financiación adjunta a los productos que el cliente está buscando.

Otro factor a tener en cuenta en la estrategia de las entidades financieras son las oficinas y sucursales que tienen extendidas por toda España. El cliente digital acabará moviéndose casi completamente a las redes, pero es posible que algunas gestiones continúen haciéndose de manera presencial. Aún así, la red de distribución bancaria va a continuar su evolución hacia la omnicanalidad y la red antigua ha de adaptarse a una nueva época. Los bancos deberían utilizar las oficinas como una de sus ventajas principales dada la capilaridad que ofrecen. Si bien es cierto que internet te proporciona la posibilidad de conectar en cualquier lugar y momento, lo presencial es parte de lo humano y tener esa distribución ya establecida podría convertirse, potencialmente, en la fuente de una nueva manera de hacer negocios. Todo dependerá del uso que se le de a las oficinas, que podría ser uno donde la clave es la modernización del espacio, quizás llegando a crear un aura futurista que ayude a mejorar la percepción de la entidad, y la utilización de este como algo más que una mera oficina bancaria.

El desarrollo del cliente digital, continuamente exigiendo mayores facilidades podría desembocar en un nuevo estilo de banca, la banca de predicción. Evidentemente, el futuro de los bancos pasa por utilizar la información y datos de cliente que disponen para ofrecer un

mejor servicio. El máximo exponente de la utilización de datos no es poder ofrecer el producto adecuado en el momento adecuado, sino saber a futuro que va a necesitar tu cliente. Poder responder las demandas del cliente por anticipado proporcionaría al banco una capacidad de negociación espectacular y vincularía de por vida al cliente.

La *banca predictiva* no es tarea fácil, pero podría ser la estrategia a futuro de los bancos. Los algoritmos de predicción que se desarrollaran para llevarlo a cabo requerirían volcar unas cantidades ingentes de datos y referenciarlos de manera cruzada. Adoptar esta estrategia sería asumir completamente las demandas del nuevo cliente digital; los bancos ofrecerían facilidad absoluta, simplicidad en las transacciones y una inmediatez sin precedentes: no esperarían a que el cliente quisiera algo, se lo ofrecerían de antemano con una alta probabilidad de que sea lo que este busca, quizás incluso sin saberlo. Esta estrategia convertiría a la banca en una industria proactiva hacia las necesidades del cliente, equiparándola con las tecnológicas.

#### 5.4 ¿Existe un futuro sin bancos?

No. Aunque quizás no existan en la manera en que se conocen actualmente. Es evidente que la necesidad de los bancos de cambiar de imagen e infraestructura es imperativa. Han demostrado ser un sector extremadamente resiliente, esforzándose por llevar a cabo su transformación digital con crisis de confianza de los clientes, dificultades regulatorias y costes elevados entre otras cosas. Además, los bancos ejercen una función esencial para la economía de un país que no es fácilmente sustituida. Seguirán existiendo, pero serán diferentes.

Las entidades bancarias del futuro basarán su funcionamiento en inteligencia artificial, algoritmos de predicción y robótica. Las oficinas centrales podrían estar ubicadas remotamente y las sucursales podrían convertirse en espacios completamente diferentes que sirvan funciones más allá de la banca. La interfaz con la que un cliente trate a su gestor será, fácilmente, completamente digital. Y, si bien es cierto que la mayoría de las gestiones se harán de manera remota, siempre existirá una parte humana.

Por ende, este trabajo va a concluir que, a pesar de la imposibilidad de predecir como serán los propios bancos, su existencia es evidente. Su función es esencial y están en camino de convertirse un sector digitalizado al servicio del nuevo cliente, asegurando así su posición en la industria de manera permanente.

## **CAPÍTULO VI: EVALUACIONES**

### **6.1 Limitaciones de la investigación**

La situación de desarrollo tecnológico actual supone una grandísima dificultad a la hora de llevar a cabo un estudio dado que está en continua evolución. Como estudio de la situación actual de la banca, este trabajo ha presentado una imagen muy acertada de la realidad; pero, el cambio constante y el propio esfuerzo del sector por avanzar suponen una limitación al trabajo. Además, se ha de considerar que, a pesar de ser un tema de gran relevancia, es muy reciente y esto conlleva una limitación a la obtención de datos e información con perspectiva temporal.

Otra limitación a tener en cuenta es la necesidad de analizar los retos de manera conjunta a toda la industria. Si bien es cierto que un caso de estudio individual ofrecería la posibilidad de atender a necesidades más específicas y entender desarrollos específicos (como poder entender la creación de la app del BBVA o la división de Imagin de CaixaBank), un estudio del sector requiere mayor amplitud y, por ende, menor cantidad de detalles.

### **6.2 Posibles usos del estudio**

El estudio de la industria bancaria ante la necesidad de la digitalización puede servir como marco de referencia para entidades que todavía no hayan llevado a cabo grandes cambios. Esto permite entender el funcionamiento de la industria, sus dificultades y oportunidades y sus ventajas y desventajas ante los nuevos competidores. Hasta cierto punto, los bancos más atrasados en materia de transformación podrían aventajarse de este estudio.

Por otro lado, el conocimiento de las dificultades a las que se enfrentan y comprender al cliente digital podría permitir a la banca anticiparse a sus propios obstáculos y priorizar ciertas áreas. Este estudio podría ser utilizado para la toma de decisiones en materia estratégica de las entidades bancarias españolas.

Por último, el análisis del presente trabajo podría permitir prever los movimientos, por un lado, de cliente digital hacia nuevas demandas y exigencias como la facilidad y, por otro lado, del propio sector bancario al entender que obstáculos debe evitar y las limitaciones que tiene. Tener un entendimiento de los retos actuales permite prever el futuro más cercano y planificar acorde a ello.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Álvarez, C. (2018, Junio 15). *El secreto para entender a los clientes digitales*. Retrieved from BBVA: <https://www.bbva.com/es/secreto-entender-clientes-digitales/>
- Abril, I. (2019, Junio 6). *Europa da aire a la banca: la regulación demasiado compleja supone un riesgo sistémico*. Retrieved from Expansión: <https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/06/06/5cf80c74e5fdea865b8b4691.html>
- Apple. (2019). *Apple Card*. Retrieved from Apple: <https://www.apple.com/apple-card/>
- BBC. (2020, Junio 16). *Facebook launches WhatsApp digital payment service*. Retrieved from BBC: <https://www.bbc.com/news/business-53059913>
- BBVA. (2018, Enero 9). *Así es el sector 'fintech' en España*. Retrieved from BBVA: <https://www.bbva.com/es/asi-sector-fintech-espana/>
- BBVA. (2019, Mayo 31). *BBVA, mejor banca móvil de Europa por tercer año consecutivo, según Forrester Research*. Retrieved from BBVA Banca Móvil: <https://www.bbva.com/es/bbva-mejor-banca-movil-de-europa-por-tercer-ano-consecutivo-segun-forrester-research/>
- BCE. (2020). *El Sistema Europeo de Supervisión Financiera (SESF)*. Retrieved from Banco Central Europeo: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/esfs/html/index.es.html>
- Blas Agüeros, L. J. (2020, Marzo 1). La digitalización de los bancos españoles. (L. E. Blas, Interviewer)
- Blas Agüeros, L., & Polo de Lara, E. (2019, Agosto 26). BBVA y Salesforce, una historia de éxito. (ComputerWorld, Interviewer) Retrieved from Computer World: <https://www.computerworld.es/entrevistas/bbva-y-salesforce-una-historia-de-exito>
- Cámara, N., & Lozano, J. (2019). *Servicios de computación en nube y sus dinámicas en el mercado europeo*. BBVA Research - Economía Digital y Regulación Digital.
- Cabirta, A. (2019, Abril 26). *“La regulación determinará la evolución de la innovación en el sector bancario”*. Retrieved from BBVA Regulación Financiera: <https://www.bbva.com/es/la-regulacion-determinara-la-evolucion-de-la-innovacion-en-el-sector-bancario/>
- Camacho, P. (2019). *Lo que se esconde tras la nueva identidad corporativa de BBVA*. Retrieved from El Diario: <https://branded.eldiario.es/nuevo-logo-bbva/>
- Capgemini. (2020). *World Retail Banking Report 2020*. Capgemini.

- CIA. (2019). *Spain - The World Factbook*. Retrieved from Central Intelligence Agency:  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>
- Comisión Europea. (2019). *EU data protection rules*. Retrieved from European Commission:  
[https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/eu-data-protection-rules\\_en](https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection/eu-data-protection-rules_en)
- Cortina, J. L. (2019, Febrero 22). *Así es el nuevo cliente digital*. Retrieved from Retina - El País:  
[https://retina.elpais.com/retina/2019/02/22/innovacion/1550819091\\_275181.html](https://retina.elpais.com/retina/2019/02/22/innovacion/1550819091_275181.html)
- Dietz, M., Lemerie, M., Mehta, A., Sengupta, J., & Zhou, N. (2017). *Remaking the bank for an ecosystem world*. McKinsey & Company.
- Economía Digital. (2019, Diciembre 2). *CaixaBank y Salesforce, juntos para impulsar la transformación digital*. Retrieved from Economía Digital:  
[https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/caixabank-y-salesforce-juntos-para-impulsar-la-transformacion-digital\\_20014499\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/caixabank-y-salesforce-juntos-para-impulsar-la-transformacion-digital_20014499_102.html)
- ESMA. (2018, Enero 3). *MiFID II*. Retrieved from European Securities and Markets Authority: <https://www.esma.europa.eu/policy-rules/mifid-ii-and-mifir>
- FMI. (2018, Abril 9). *Globalization Helps Spread Knowledge and Technology Across Borders*. Retrieved from IMFBlog: <https://blogs.imf.org/2018/04/09/globalization-helps-spread-knowledge-and-technology-across-borders/#:~:text=Globalization%20boosts%20technological%20development&text=First%2C%20globalization%20allows%20countries%20to,innovate%20and%20adopt%20foreign%20te>
- Gartner. (2020). *Digitalization*. Retrieved from Gartner Glossary:  
<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- González-Amézqueta, M. (2020, Abril 3). *Fintech y Digitalización de los Servicios Financieros*. (L. E. Blas, Interviewer)
- González-Páramo, J. M. (2017, Mayo 20). *Financial Innovation in the Digital Age: Challenges for Regulation and Supervision*. *Banco de España - Revista de Estabilidad Financiera*, pp. 11-37.
- González-Páramo, J. M. (2017, Julio 30). *Regulación y supervisión bancaria en la era digital*. Retrieved from El País:  
[https://elpais.com/economia/2017/07/27/actualidad/1501152233\\_056713.html](https://elpais.com/economia/2017/07/27/actualidad/1501152233_056713.html)
- Gonzalo Alconada, Á. (2019, Abril 3). *Santander simplifica su estructura organizativa y crea tres grandes áreas regionales*. Retrieved from El País - Cinco Días:

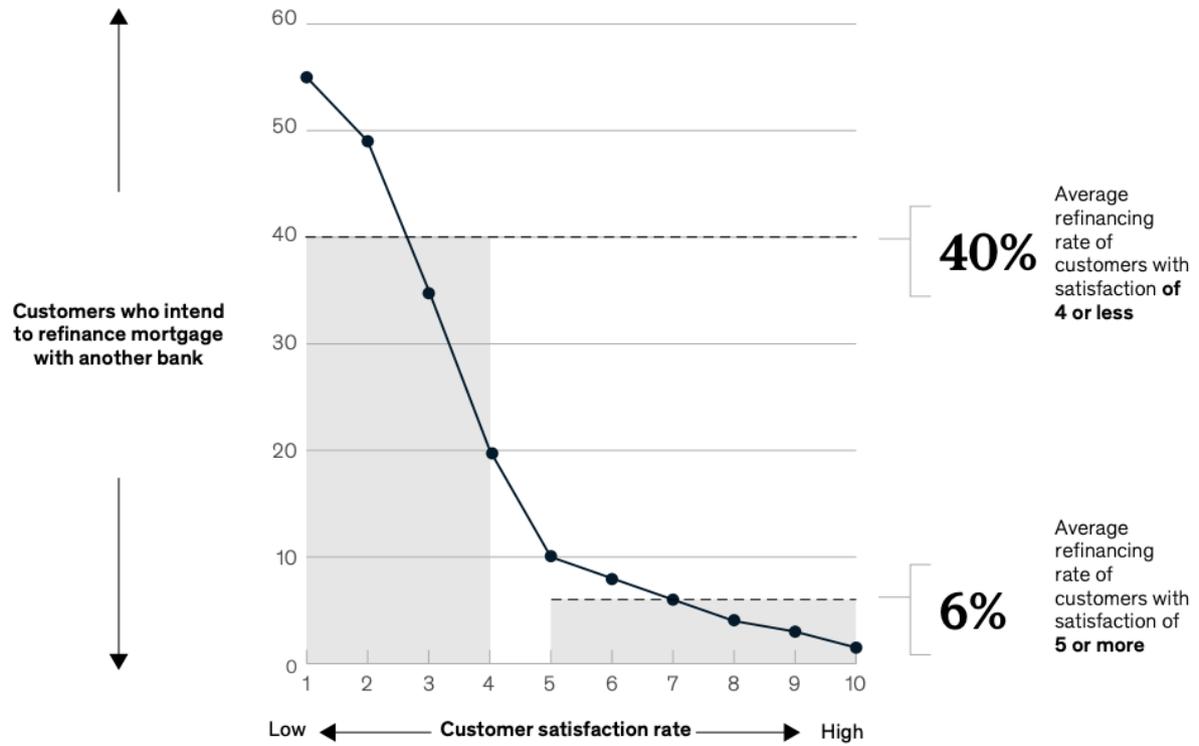
- [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/03/companias/1554275911\\_881213.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/03/companias/1554275911_881213.html)
- KPMG. (2019). *Banca por KPMG Tendencias*. Retrieved from KPMG Tendencias: <https://www.tendencias.kpmg.es/2019/02/claves-banca-2019/>
- Lafraya, C. (2020, Junio 24). *La banca prevé fusiones en Europa por la baja rentabilidad*. Retrieved from La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200624/481936787367/banca-preve-fusiones-europa-baja-rentabilidad.html>
- Lasarte, M. (2019, Junio 3). *La regulación bancaria europea cierra en falso*. Retrieved from KPMG Tendencias: <https://www.tendencias.kpmg.es/2019/06/la-regulacion-bancaria-europea-cierra-en-falso/>
- McKinsey & Company. (2018). *Los bancos en el cambiante escenario de la intermediación financiera*. McKinsey & Company.
- McKinsey & Company. (2019). *Global banking annual review 2019: The last pit stop? Time for bold late-cycle moves*. McKinsey & Company.
- Mitra, G. (2020, Junio 5). *Can The Use Of IoT Technology Help In Sustainability?* Retrieved from Express Computer: <https://www.expresscomputer.in/news/can-the-use-of-iot-technology-help-in-sustainability/57458/>
- Nuñez, D. (2020, Febrero 27). *BBVA y la transformación digital de la industria financier*. (L. E. Blas, Interviewer)
- Prieto, M. (2019, Marzo 24). *Así ha levantado Salesforce su imperio alrededor del software*. Retrieved from Expansión Economía Digital: <https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2019/03/24/5c8fce00268e3e08098b4789.html>
- Romero, A. (2020, Febrero 24). *Los proveedores digitales del sector bancario*. (L. E. Blas, Interviewer)
- Roser, M., & Ritchie, H. (2013). *Technological Progress*. Retrieved from Ourworldindata.org: <https://ourworldindata.org/technological-progress#costs-of-computer-storage>
- Rosoff, M. (2015, Octubre 16). *Why is tech getting cheaper?* Retrieved from World Economic Forum: <https://www.weforum.org/agenda/2015/10/why-is-tech-getting-cheaper/>
- Sánchez, P. (2019, Julio 2). *Banca y Seguros: el nuevo cliente digital cambia las reglas*. Retrieved from IPMARK: <https://ipmark.com/banca-y-seguros-el-nuevo-cliente-digital-cambia-las-reglas/>

- Saborit, S. (2019, Octubre 30). *CaixaBank se convierte en un 'superconcesionario' que vende 10.000 coches en un año*. Retrieved from Expansión:  
<https://www.expansion.com/empresas/banca/2019/10/30/5db8b757e5fdeabf218b46a8.html>
- Sarriés, N. M. (2018, Diciembre 28). *BBVA y Santander se vuelcan en los sistemas de trabajo 'ágiles'*. Retrieved from Expansión:  
<https://www.expansion.com/empresas/banca/2018/12/28/5c25452322601d704e8b45ba.html>
- Sempie, C. (2019, Julio 10). *El móvil ya es la opción preferida mayoritariamente por los clientes digitales de BBVA*. Retrieved from BBVA Banca Digital:  
<https://www.bbva.com/es/el-movil-ya-es-la-opcion-preferida-mayoritariamente-por-los-clientes-digitales-de-bbva/>
- Shevlin, R. (2019, Julio 29). *Why Fintech Startups Fail*. Retrieved from Forbes:  
<https://www.forbes.com/sites/ronshevlin/2019/07/29/why-fintech-startups-fail/#999685a64402>
- We Are Social. (2019). *Digital Spain*. Madrid: We Are Social.

## ANEXOS

### Anexo 1. Satisfacción de clientes y refinanciación de hipotecas (McKinsey & Company, 2019).

Customers who intend to refinance mortgage with another bank, by satisfaction rate, %



Source: 2018 McKinsey Journey Pulse Benchmarks