



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

La COVID-19 como acelerador en la transformación de la banca española.

Autor: Claudia de la Cruz García

Director: Manuel Francisco Morales Contreras

Resumen

La pandemia de la COVID-19 ha acelerado y agravado las tendencias y retos que los bancos tradicionales vienen haciendo frente desde la crisis financiera anterior y la involucración de la digitalización en el sector. El objetivo principal de esta investigación es establecer una visión de las tendencias y retos que deben involucrar los bancos tradicionales en sus modelos de negocio a futuro.

Con este objetivo, se ha utilizado un método cualitativo de doble enfoque. Se comenzó el estudio a través del análisis de literatura académica y no académica, creando de este modo el marco conceptual. Posteriormente, para corroborar o contrastar esa información, se realizaron entrevistas en profundidad a 5 expertos del sector para obtener una visión más interna. Ambos métodos han conllevado dos partes, por un lado, el impacto en los bancos tradicionales, y, por otro lado, el impacto sobre sus grupos de interés, donde se incluyen empleados, clientes, accionistas y sociedad.

Como consecuencia del análisis de los resultados, conseguimos dar respuesta al objetivo principal establecido. Por un lado, los retos más destacables son la necesidad de reducir costes, el mantenimiento de la competitividad en un sector con nuevos competidores digitales y la recuperación de la confianza y la reputación de sus clientes. Por otro lado, sobresalen tendencias como la aceleración de la adaptación a la digitalización, el posicionamiento de la experiencia del cliente como centro de las operaciones y decisiones de los bancos y la introducción en el modelo de negocio de aspectos ESG.

En conclusión, la COVID-19 no ha generado nuevos retos o tendencias, ha acelerado aquellos que poco a poco iban introduciéndose en el sector, protagonizado por un entorno digitalizado, competitivo y muy enfocado en las personas.

Palabras clave

Bancos tradicionales, COVID-19, retos, tendencias, digitalización y modelo de negocio.

Abstract

The COVID-19 pandemic has accelerated and aggravated the trends and challenges that traditional banks have been facing since the previous financial crisis and the involvement of digitalization in the sector. The main objective of this research is to establish a vision of the trends and challenges that traditional banks should involve in their business models going for the future.

To this end, a dual approach qualitative method was used. The study was started through the analysis of academic and non-academic literature, thus creating the conceptual framework. Subsequently, to corroborate or contrast this information, in-depth interviews were conducted with 5 industry experts to obtain a more inside view. Both methods have involved two parts, on the one hand, the impact on traditional banks, and on the other hand, the impact on their stakeholders, including employees, customers, shareholders and society.

As a result of the analysis of the results, we were able to respond to the main objective established. On the one hand, the most notable challenges detected are the need to reduce costs, maintaining competitiveness in a sector with new digital competitors and regaining the trust and reputation of its customers. On the other hand, trends such as the acceleration of the adaptation to digitalization, the positioning of the customer experience as the center of the operations and decisions of banks and the introduction of ESG aspects in the business model stand out.

In conclusion, COVID-19 has not generated new challenges or trends, but has accelerated those that were gradually being introduced in the sector, led by a digitized, competitive and highly people-focused environment.

Key words

Traditional banks, COVID-19, challenges, trends, digitalization and business model.

I. ÍNDICE DEL CONTENIDO

I. ÍNDICE DEL CONTENIDO	4
II. INTRODUCCIÓN	6
1. Elección del tema y justificación	6
2. Objetivos	8
3. Metodología de la investigación	9
3.1 Revisión de la literatura.....	9
3.2 Entrevistas en profundidad.....	9
3.2.1 Diseño de las entrevistas	10
III. MARCO CONCEPTUAL	13
1. Evolución del sistema bancario desde sus inicios a la actualidad	14
1.1. Banca de oficina:	14
1.2. Banca de tarjetas de crédito:	15
1.3. Banca telefónica:.....	15
1.4. Banca de internet:.....	15
1.5. Micro financieros (Fintechs):.....	16
2. Situación actual de los bancos tradicionales	17
2.1 Entorno de la COVID-19 y el papel de los bancos.....	17
2.2 Retos y tendencias principales del sector bancario.....	19
2.2.1 Retos de los bancos tradicionales y análisis DAFO.....	19
2.2.2 Análisis de la oferta y demanda	28
3. Grupos de interés	29
3.1 Empleados:.....	30
3.1.1 Reestructuración de las plantillas	30
3.1.2 Cambio en la organización y la cultura de los bancos.....	30
3.2 Clientes	32
3.2.1 Productos.....	32
3.2.2 Cambio de expectativas y necesidades de los clientes	32
3.2.3 Canales.....	34
3.2.4 Métodos de pago.....	40
3.3 Accionistas:	42
3.4 Sociedad	43
4. Síntesis	44
IV. RESULTADOS. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	46
1. Situación actual de los bancos tradicionales	47

1.1	Entorno de la COVID-19 y papel de los bancos tradicionales	47
1.2	Retos y tendencias principales del sector bancario.....	48
1.2.1	Retos de los bancos tradicionales	48
1.2.2	Evolución de oferta y demanda.....	54
2.	Grupos de interés	57
2.1	Empleados.....	57
2.1.1	Reestructuración de plantillas	57
2.1.2	Cambio en la organización y la cultura de los bancos.....	58
2.2	Clientes	59
2.2.1	Productos.....	59
2.2.2	Cambio de expectativas y necesidades de los clientes	60
2.2.3	Canales.....	61
2.2.4	Métodos de pago.....	62
2.3	Accionistas	62
2.4	Sociedad	63
V.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN.....	65
VI.	BIBLIOGRAFÍA	68
VII.	ANEXOS.....	77
1.	ANEXO 1: GUIÓN DE ENTREVISTA.....	77

II. INTRODUCCIÓN

1. Elección del tema y justificación

A lo largo de los años, desde el comienzo del sector bancario, este se ha visto obligado a realizar cambios en la forma de prestar servicios pertinentes a los clientes. La evolución de la sociedad y como consecuencia, de las necesidades de los consumidores, es el primer conductor hacia la variabilidad del sector. Podemos destacar uno de los cambios más impactantes e importantes, la digitalización, la cual transformó los procesos utilizados en la banca.

Actualmente, todos los sectores van evolucionando hacia una era cada vez más tecnológica, es especial la banca, donde la mayoría de los servicios son prestados de forma online. Este cambio se estaba realizando progresivamente hasta la llegada de la COVID-19. La pandemia ha incrementado el uso de los servicios online de forma exponencial cambiando inmediatamente las necesidades de los consumidores. Como consecuencia, el sector bancario se ha visto obligado a cambiar sus expectativas de evolución de futuro de largo a corto plazo. Es decir, la banca debe acelerar la digitalización y la creación de nuevos servicios acorde con las nuevas necesidades.

Adicionalmente, el modelo de negocio de los bancos tradicionales está en un proceso de actualización continuo. Este cambio está liderado por los nuevos competidores de plataformas 100% digitales, la incremental conciencia hacia aspectos no financieros como es ESG (en inglés, environmental, social and corporate governance) y la creciente necesidad de reducir la estructura de costes. En consecuencia, tanto los stakeholders (clientes, empleados, accionistas y sociedad) como la propia empresa están teniendo grandes modificaciones.

El motivo de elección de este tema ha sido la aproximación al mismo. Familiares cercanos han dedicado su vida profesional al sector financiero. De ese modo, tras varias

conversaciones y lecturas sobre el tema, fue creciendo el interés sobre el cambio que deben llevar a cabo los bancos en la situación actual desde una visión estratégica. Por otro lado, unas prácticas de seis meses realizadas en KPMG España en el sector de Consultoría financiera y de riesgos ayudaron también en esta elección. A lo largo de estos meses se formó parte de varios proyectos con clientes del sector financiero, aumentando el conocimiento sobre el papel que estaban llevando a cabo los bancos y sobre los cambios que estos deben realizar para mantener su competitividad en un mercado cada vez más regulado y concentrado.

2. Objetivos

Por esta razón, el objetivo principal del trabajo es aportar una visión a futuro del modelo de negocio a conseguir por lo bancos basado en las nuevas tendencias y oportunidades del sector financiero en la actualidad. Este objetivo principal se puede descomponer en cuatro objetivos más concretos:

- Estudiar la evolución de la banca de particulares desde los comienzos de la banca de oficina hasta la actualidad.
- Analizar la situación actual y el papel de los bancos durante la pandemia de la COVID-19.
- Estudiar los retos principales que están haciendo frente los bancos tradicionales.
- Investigar el impacto de los principales retos destacados y las nuevas tendencias en los diferentes grupos de interés, donde se incluyen, empleados, clientes, accionistas y sociedad.

3. Metodología de la investigación

En este capítulo se van a describir los métodos utilizados para dar respuesta a los objetivos empleados en el capítulo anterior. Se ha utilizado una metodología de doble enfoque cualitativa, donde se incluyen la revisión de literatura académica y no académica y la realización de entrevistas en profundidad.

3.1 Revisión de la literatura

Se comenzó esta investigación mediante la revisión y análisis de la literatura y de fuentes secundarias con el fin de dar respuesta a los objetivos establecidos y para ganar conocimiento previo sobre el tema.

Se ha realizado un análisis en profundidad de literatura tanto académica como no académica. Por un lado, la revisión de literatura académica se ha llevado a cabo realizando búsquedas en bases de datos como Google Scholar. Por otro lado, la literatura no académica, incluye documentos creados por expertos, consultoras, bancos, noticias actuales etc. Estas han resultado esenciales para este estudio, ya que se abarcan temas de mucha actualidad y donde la opinión de muchos expertos en el sector es relevante.

A partir de la revisión y análisis de esta literatura se ha conseguido construir el marco conceptual, el cual ha permitido construir las entrevistas en profundidad.

3.2 Entrevistas en profundidad

Tras analizar la documentación literaria se puede observar cómo esta responde a los objetivos establecidos. Aún así, debido a que se trata de un tema muy reciente en un entorno muy cambiante, la información es escasa y poco estructurada. Por este motivo, se ha considerado valioso realizar las entrevistas en profundidad cualitativas (Vallés, 2002).

Las entrevistas en profundidad se utilizan como método de “recogida de información desde el punto de vista del sujeto”, es decir, desde el interior (Hernández, 2014). Por lo

tanto, se consideró la mejor manera para corroborar o encontrar discrepancias con el análisis de la literatura y, además, aportar nuevos conocimientos y experiencias de personas internas al sector financiero y especialmente a los bancos tradicionales.

3.2.1 Diseño de las entrevistas

A continuación, se establecen las 3 etapas, que, según Vallés (2002), se deben seguir para diseñar una entrevista cualitativa:

- Etapa 1: Analizar la conveniencia de realizar entrevistas en profundidad
- Etapa 2: Analizar las cuestiones de investigación, temas de conversación y otros posibles aspectos.
- Etapa 3: Seleccionar a los entrevistados y otros preparativos.

Primero de todo, se analizó la conveniencia de las entrevistas en profundidad para la investigación. Como ya se ha comentado, este tipo de entrevistas nos dan la oportunidad de conocer el punto de vista de varios expertos desde una perspectiva interna. Además, permiten tener una discusión abierta y poco formalizada con el entrevistado permitiendo obtener suficiente profundidad para cumplir con los objetivos (Vallés, 2002).

En segundo lugar, para la creación del guión de las entrevistas se utilizó la información extraída del análisis de la literatura (Vallés, 200). A partir de la estructura utilizada en esta, se construyó una primera versión. Posteriormente, se realizó una reunión con un experto para validar esa primera versión del guión, donde algunos puntos fueron confirmados y otros fueron modificados.

Todas las entrevistas, como se puede observar en el anexo I del trabajo, comenzaban introduciendo el motivo de la entrevista, el tema, los objetivos a abordar y la estructura a seguir a lo largo de esta. Además, al comienzo se les preguntaba a todos los entrevistados si permitían su grabación y se les confirmaba que todo iba a ser mantenido de forma anónima. Por otro lado, aunque este guión ha sido utilizado de manera estándar para los diferentes entrevistados, dependiendo del sector y del puesto de cada uno, ciertas partes han sido tratadas con mayor o menor intensidad con el objetivo de sacar el mayor beneficio de cada una de ellas.

Una vez estructurado el guión (anexo I), se escogieron a las personas sujetas a entrevistar. Para este método de investigación se decidió entrevistar a 5 expertos del mundo financiero. El motivo de elección del número de personas fue, por un lado, debido a que se trata de una muestra homogénea, para el cual, Kuzel (1992: 41), propone realizar entre seis y ocho entrevistas. Por otro lado, debido a que se han utilizado perfiles expertos y había que tener en cuenta el principio de saturación teórica, el cual es el “límite que nos va a indicar cuando finaliza el muestreo” (Hernández, 2014), el tamaño de la muestra se ha mantenido reducida. A continuación, se muestra en la figura 1 los entrevistados de forma anónima.

Figura 1: Perfiles de los entrevistados

Número de entrevistado	Género	Puesto	Sector	Años de experiencia
1	F	Directora de marketing, productos e inteligencia empresarial Miembro del comité ejecutivo	Banca	24 años
2	M	Director gerente y socio	Consultoría	10 años
3	M	Director de riesgos y banca de inversión Miembro del comité de riesgos	Banca	20 años
4	M	Director territorial de Madrid	Banca	23 años
5	M	Presidente ejecutivo	Banca	20 años

(Elaboración propia)

Por último, la prolongación de las entrevistas se estableció de ser una sola sesión de una hora (Vallés, 200). Adicionalmente, para obtener los resultados de las entrevistas se llevaron a cabo otros preparativos. Por un lado, se utilizó un teléfono móvil para grabar las entrevistas. Posteriormente, se realizó una transcripción completa de todo lo grabado

(Atkinson, 1998: 54) a partir de la cual se llevó a cabo un análisis del contenido de cada una de las entrevistas obteniendo resultados válidos para dar respuesta a los objetivos establecidos.

Por último, se contrastaron el marco conceptual con los resultados del análisis de las entrevistas dando respuesta al objetivo principal, los retos y tendencias principales del modelo de negocio de los bancos tradicionales a futuro.

III. MARCO CONCEPTUAL

Como hemos comentado en el capítulo II, el objetivo principal del trabajo es aportar una visión a futuro del modelo de negocio a conseguir por lo bancos. Para ello, primero de todo, se llevará a cabo un estudio de la evolución de la banca de particulares históricamente hasta la actualidad analizando los grandes cambios involucrados desde la banca de oficina hasta las plataformas digitales financieras.

Por otro lado, se analizará la situación actual y el papel de los bancos durante la pandemia de la COVID-19 mediante un análisis DAFO destacando los retos principales y más preocupantes. Además, se ofrecerán estrategias y soluciones anticipadas que ya están siendo llevadas a cabo por bancos para minimizar su impacto. Por último, se hará un análisis de la evolución de la oferta y demanda de la banca de particulares.

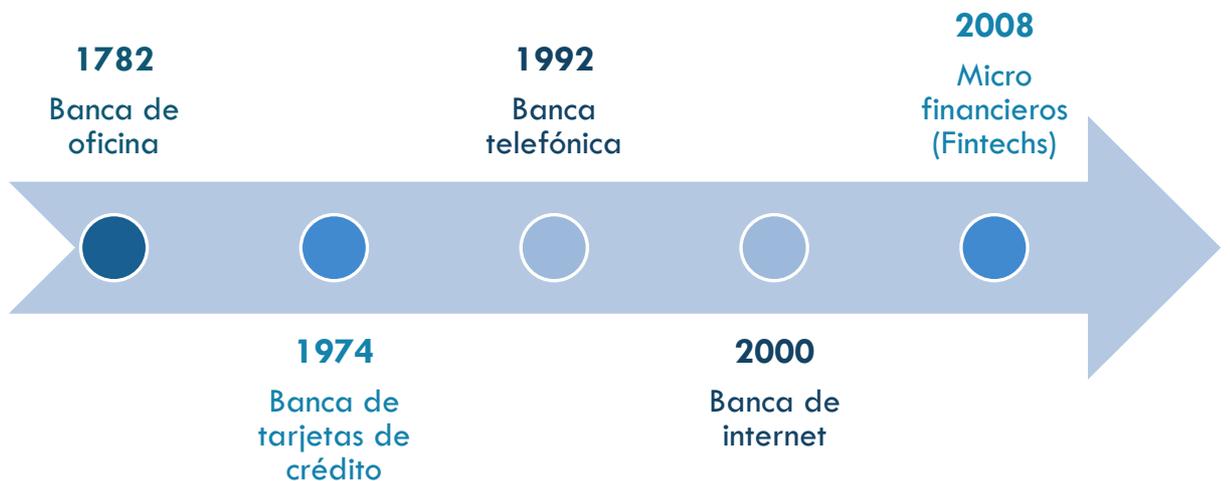
A continuación, se estudiará el impacto de los principales retos destacados en las diferentes partes afectadas por la banca, donde se incluyen, los empleados, los clientes, los accionistas y la sociedad. Además, se establecerán las tendencias hacia las cuales cada uno de estos están siendo guiados.

Finalmente, se resumirán y concluirán las tendencias y oportunidades que están observando los bancos tradicionales y el nuevo modelo de negocio al cual deben dirigirse para mantener su competitividad y credibilidad.

1. Evolución del sistema bancario desde sus inicios a la actualidad

El sistema bancario ha ido evolucionando desde su creación. “Hasta el año 1977 era un sistema fuertemente regulado e intervenido. A partir de dicho año, la economía española vivió distintos procesos de modernización y liberalización” (Domínguez, 2019). En la figura 2 se muestran las 5 etapas más relevantes del sistema bancario que se van a analizar a continuación.

Figura 2: “Evolución gráfica del sistema bancario”



(Elaboración propia)

1.1. Banca de oficina:

El sistema bancario comenzó con el establecimiento de un director por oficina, el cual organizaba y dirigía todas las áreas. Este proceso se basaba completamente en lo manual y se caracteriza por la gran necesidad de mano de obra y la total proximidad al cliente (Ontiveros et al., 2012).

1.2. Banca de tarjetas de crédito:

A partir de 1974 se comenzaron a introducir en España los primeros cajeros automáticos. Hasta meses más tarde en ese año, debido a que no se encontraban conectados a la red y le suponía al banco un alto grado de confianza en el cliente, estos solo estaban disponibles para los clientes de alto poder adquisitivo (BBVA, 2020).

Los cajeros automáticos fueron el primer paso hacia el camino de la automatización de servicios y canales de las entidades bancarias. Originalmente, solo se acudía a estos para la retirada de efectivo, pero esto ha ido evolucionando a otras operaciones como el ingreso de cheques y efectivo (Ontiveros et al., 2012).

1.3. Banca telefónica:

Años después, en 1992, se creó la banca telefónica, proporcionando grandes oportunidades a los clientes. Esto incluye una mayor flexibilidad de horarios y la ampliación de la capacidad de gestión inmediata de muchas operaciones. Además, gracias a la banca telefónica se comenzaron a realizar operaciones de forma telemática como las consultas y las transacciones financieras (Ontiveros, et al., 2012).

1.4. Banca de internet:

Posteriormente, en el año 2000, la digitalización se convirtió en una realidad para el sector bancario, dando lugar a la banca de internet. Originalmente, esta banca se utilizaba solo para consultar productos contratados, pero fue evolucionando hacia la prestación de una gran variedad de servicios a través de las páginas web y aplicaciones. La mayor oportunidad de estos avances ha sido la posibilidad de realizar todo tipo de operaciones donde y cuando quieras (Ontiveros, et al., 2012).

Adicionalmente, las TIC introducen innovaciones a las formas de hacer negocios tradicionalmente, “como la banca móvil y online” (BIS, 2018), creando servicios como el comercio electrónico (más conocido como, en inglés, *e-commerce*) y los pagos móviles. Además, un nuevo servicio fue creado por los bancos, el Bizum. “Una plataforma digital, fundada en el año 2016, que permite realizar transferencias de manera inmediata entre usuarios de distintas entidades financieras y, en la mayoría de los casos, sin coste alguno” (González y Martín, 2020).

Por último, la banca de internet ha conseguido crear un gran nivel de seguridad y el coste de los servicios ha sido reducido enormemente, gracias a la reducción de la necesidad de la mano de obra y de oficinas. Es decir, la banca ha conseguido lo que se denomina “lean management”, han incrementado sus beneficios, gracias al incremento de seguridad, disponibilidad y rapidez, reduciendo costes.

1.5. Micro financieros (Fintechs):

Finalmente, gracias a los grandes avances tecnológicos y a la crisis financiera española de 2008, se impulsó la creación de las llamadas Fintechs. Estas “consisten en la aplicación disruptiva de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) al sistema financiero” (CNMC, 2018). Estas empresas tienen como foco principal, el bien estar de los consumidores mejorando continuamente los procesos para hacer frente a sus necesidades. Esta situación obligó a las entidades bancarias tradicionales, como es el Banco Santander y el BBVA, a la creación de aplicaciones a partir de las cuales los consumidores puedan realizar todo tipo de transacciones y operaciones. (Ocaña y Uría, 2019).

Por último, a raíz de las Fintechs, comenzaron a aparecer nuevas plataformas digitales financieras, como las GAFAs y los neobancos.

2. Situación actual de los bancos tradicionales

2.1 Entorno de la COVID-19 y el papel de los bancos

La llegada de la COVID-19 pilló a todos por sorpresa, menos al sector financiero. Este sector se encontraba realizando altas inversiones en digitalización y con una gran capacidad de liquidez y solvencia. Consecuentemente, los bancos tradicionales han podido cubrir, por un lado, las nuevas tendencias y necesidades de sus clientes y además ayudar a toda la sociedad española durante una situación complicada (Esteban, 2021).

Por un lado, el confinamiento por la COVID-19 ha acelerado la adopción de servicios bancarios online, tanto por clientes particulares como por empresas (Esteban, 2021). Los bancos ya venían realizando grandes inversiones en su transformación digital, por lo tanto, se ha tratado de una gran oportunidad para que los clientes utilizaran y confiaran en estos nuevos canales digitalizados como, por ejemplo, en los pagos digitales. Adicionalmente, esta aceleración proporciona una ocasión para los bancos para consolidar y fomentar la digitalización entre sus clientes y empleados mediante nuevas inversiones, pudiendo generar una gran ventaja competitiva y regenerar la confianza de sus clientes. Por último, la digitalización, les ayuda a reducir costes (Esteban, 2021).

Por otro lado, el sector bancario, al comienzo de la crisis de la pandemia, no se vio del todo afectado. Esto se debe a que, tras la fuerte crisis financiera anterior, la banca llevaba una década recuperándose, reduciendo sustancialmente sus niveles de endeudamiento en los últimos años y contando con colchones de liquidez y solvencia más elevados (Hernández de Cos, 2020). Adicionalmente, los bancos tradicionales han contado con el apoyo de reguladores y supervisores, ofreciéndoles mayor flexibilidad en el cumplimiento regulatorio, lo que les permitió tener un papel importante en el proceso de canalización de ayudas a la economía española (Carletti, et al., 2020).

En definitiva, “la banca se vislumbra como una parte importante de la solución, y no como parte del problema” (Esteban, 2021). Desde el comienzo de la crisis sanitaria, el sector bancario reaccionó estableciendo como prioridades la salud y la continuidad de sus servicios y apoyos para mantener el bienestar de empleados, clientes y toda la sociedad

española. Algunas de las iniciativas de los bancos incluyen amplias líneas de crédito para pymes y autónomos, Líneas ICO (programas de crédito con avales estatales), tiempo de carencia para el pago de los préstamos hipotecarios, adelantos del pago por desempleo y jubilación... etc (Álvarez, 2020)

2.2 Retos y tendencias principales del sector bancario

2.2.1 *Retos de los bancos tradicionales y análisis DAFO*

El modelo bancario tradicional lleva varios años enfrentándose a una serie de retos conducidos por la crisis financiera de 2008 y la disrupción de la digitalización. Estos retos se han visto acelerados y agravados por la COVID-19 (Carletti et al., 2020).

Se pueden destacar bajas tasas de interés a largo plazo, una crisis global con altos préstamos dudosos, nuevos competidores digitales impulsando el sector bancario hacia la digitalización, y una gran carga regulatoria. Todos estos impactos se han visto agravados por la crisis de la COVID-19, teniendo solo un alivio temporal de la carga regulatoria (Carletti et al., 2020).

Como consecuencia, las entidades financieras necesitan acelerar la reducción de costes y buscar nuevas fuentes de ingresos. Como resultado, nos encontramos con una amplia concentración bancaria protagonizada por las fusiones de Caixabank-Bankia y Unicaja-Liberback (Calavia, 2020).

Adicionalmente, destaca la incremental importancia de convertirse en un banco socialmente responsable. Esto incluye la introducción de factores medioambientales, sociales y de gobierno corporativo (en inglés, ESG) en el modelo de negocio y en la estrategia de inversión (Vañó, 2020). Por otro lado, ha nacido la necesidad de ofrecer educación financiera y digital básicas sobre transacciones financieras y de seguridad para paliar el impacto de la crisis (Pardos, 2020).

A continuación, se analizan con mayor profundidad los retos principales:

2.2.1.1 *Adopción de la digitalización*

La digitalización lleva formando parte del sector bancario varios años, pero el confinamiento por la COVID-19 ha acelerado su adopción. Por consiguiente, nació la necesidad de realizar todo tipo de operaciones de forma telemática, como la adquisición de hipotecas y de productos de ahorro (Futuro a Fondo, 2020). Por ejemplo, BBVA ha

visto cómo dentro de su cartera de clientes se duplicaron los clientes digitales y menos del 10% acceden únicamente al banco a través de canales presenciales (Luna y Molina, 2020).

La digitalización conlleva varios retos. Por un lado, esta debilita la conexión personal y emocional con sus clientes, debilitando la recuperación de su confianza y la experiencia de cliente. Además, introduce la necesidad de incorporar nuevas formas de trabajar y renovar la cultura de empresa (López y Laguna, 2021).

2.2.1.2 Tasas de interés muy bajas.

El sistema bancario lleva varios años manteniendo tipos de interés muy bajos, siendo estos cero o negativos. Teniendo en cuenta el negocio tradicional de los bancos, están observando un grave impacto en sus márgenes financieros y dificultando la rentabilidad del negocio (Blanco, 2020).

2.2.1.3 Impacto en la calidad de las carteras de crédito.

Factores como, la elevación de la ratio de préstamos dudosos y préstamos suspendidos como consecuencia de la crisis de la COVID-19, han tenido un impacto adverso sobre la calidad crediticia de las carteras de crédito, tanto para clientes particulares como para empresas. Esta situación ha sido mitigada por medidas adoptadas por las autoridades económicas y las propias entidades, mediante un programa de avales públicos y moratorias legales y sectoriales de préstamos (Hernández de Cos, 2020).

Por el contrario, la morosidad está incrementando de forma exponencial, y como ya se ha observado en otras crisis económicas, el efecto sobre la morosidad terminará siendo relevante (Esteban, 2021)

2.2.1.4 Regulación asimétrica.

El sector bancario, desde la crisis financiera de 2008, ha visto aumentada la presión regulatoria con el fin de mejorar su resistencia y evitar posibles quiebras. Las regulaciones han ayudado a los bancos a aumentar sus niveles de capital bancario y mantenerse preparados ante situaciones de déficits de liquidez, como la actual. Aún así, esto ha conllevado una gran presión sobre los bancos, especialmente, ha conllevado un gran incremento en el nivel de sus costes generales (Carletti et al., 2020)

Adicionalmente, los bancos se enfrentan actualmente a la aparición de nuevas instituciones, como las Fintechs, que llevan a cabo funciones similares a la de estos, pero no asumen la misma presión regulatoria. Por esta razón, los reguladores deben monitorear estos intermediarios y garantizar igualdad de condiciones (Carletti et al., 2020).

Por último, durante la pandemia, esta presión regulatoria se ha relajado con el fin de liberar recursos para préstamos (Carletti et al., 2020).

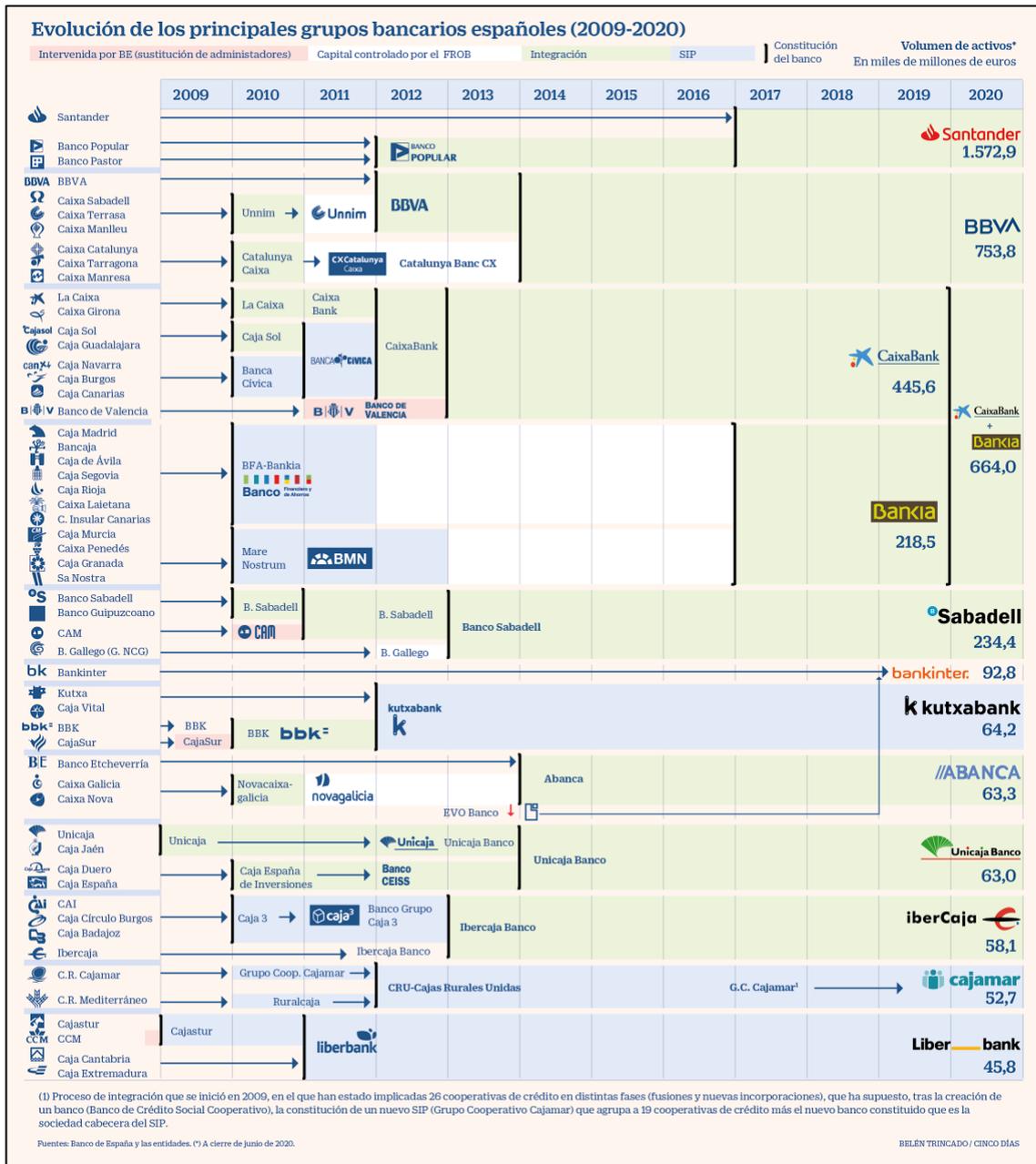
2.2.1.5 Concentración bancaria.

Las diferentes crisis han conllevado una reducción del número de entidades en la última década, pasando de tener más de 60 bancos a únicamente 10 en España. Esto ha sido protagonizado por fusiones y absorciones (Villar, 2020). Adicionalmente, los expertos avocan ahora un proceso de concentración aún mayor con más absorciones, que dejarán el sistema en cinco entidades (Luna y Molina, 2020), reabierto por la fusión de Caixabank y Bankia prevista a cerrarse en el primer trimestre de 2021.

Por lo tanto, nos encontramos con un sector bancario europeo con menos entidades, de tamaño medio más elevado. Esto se debe al exceso de oferta complementado por dificultades de financiación y procesos de reestructuración para reducir costes. Además, la digitalización ha vuelto a resurgir las economías de escala, incidiendo en la búsqueda de un mayor tamaño tanto de forma orgánica como a través de fusiones y adquisiciones (Carbó y Rodríguez, 2020).

En la figura 3 se muestra un mapa de la evolución del sector bancario en España de 2009 a 2020, a través de una noticia del El País con el siguiente titular: “De 55 a 11 entidades desde 2009: la consolidación bancaria entre dos crisis” (Sobrino, 2020).

Figura 3: “Consolidación bancaria entre dos crisis”



(Sobrino, 2020)

Por último, la concentración bancaria tiene además un gran impacto sobre sus clientes. Patricia Suárez (presidenta de Asufin, Asociación de Usuarios Financieros) indica cómo “las continuas absorciones de los bancos han conducido a un mercado en el que el cliente

tiene muchas más dificultades para disponer de una “oferta real” a la hora de escoger sus préstamos hipotecarios”. Además, estos, apenas tienen dos meses para negar o aceptar los nuevos cambios desde que se comunican las fusiones o adquisiciones (Villar, 2020).

2.2.1.6 Análisis de los competidores

La crisis de la COVID-19 llega al final de una década en la cual se ha producido una transformación significativa en la industria de servicios financieros. El modelo de negocio de la banca tradicional ha sido desafiado por la aplicación masiva de tecnologías digitales, mejorando la eficiencia de estos. Además, ha dado paso a la introducción de nuevos productos y servicios y de la entrada de nuevos competidores, como son las Fintechs y BigTech, especialmente en el área de los pagos (Carletti, 2020).

A continuación, se establecen los nuevos competidores para conocer cada concepto:

- *Fintechs*: “La aplicación disruptiva de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones al sistema financiero” (Rodríguez y Hinojo, 2019).
- *BigTechs*: “Grandes empresas tecnológicas que cuentan con una vasta red de operaciones. Debido a su alcance y capital, estas compañías pueden usar sus plataformas para ofrecer servicios financieros al público.” (Fernández, 2020). Al hablar de BigTechs nos referimos a GAFA (Google, Apple, Facebook y Amazon) en Estados Unidos, BAT (Baidu, Alibaba y Tencent) en China y otras como Paypal o incluso Netflix (KPMG, 2020)
- *Neobancos*: “Bancos 100% nativos digitales, pensados para un perfil de clientes moderno (generalmente milennial) cuyo hábitat de uso es el internet y que buscan la transparencia y seguridad” (Olivé, 2020).

Tras varios años de competencia, estas empresas, se han ampliado sus niveles de productos y áreas de servicios financieros, situándose como alternativa a la banca. Podemos destacar las alternativas de métodos de pago (wallets, pagos invisibles,

comisiones de pago...), transferencias inmediatas y con costes a cero, gestión de cuentas (normativa PSD2), créditos personas y para empresas etc (Iguar, 2020).

Adicionalmente, la guerra entre las Fintech y la banca ha ido evolucionando a medida que estas han ido abarcando el mercado. Según M. Á. Barrio (2020), las Fintechs han ganado un gran auge en los últimos años dentro del mercado, obligando a los bancos a renovar su oferta para poder ser más competitivos y cambiando su relación de competitiva a relativa.

Por otro lado, las plataformas BigTechs van en camino de la distribución de préstamos a empresas y PYMES a precios más bajos. Esto obliga a los bancos tradicionales a convertirse en “fabricantes de bajo costo” y puede dañar la competencia y bienestar de los consumidores (de la Mano y Padilla, 2019).

Por último, los neobancos se han ido extendiendo rápidamente gracias a sus bajos costes estructurales y su uso de la tecnología. Proporcionan información actualizada, atienden únicamente “online” y están dirigidos a un nicho del mercado cuyos intereses se centran en la realización de operaciones a través de una “app”. Todas estas características les suprime la necesidad de cobrar ningún tipo de comisiones, convirtiéndose en uno de los principales atractivos para los clientes y por lo tanto, un gran reto para los bancos tradicionales (Garzón, 2019). Aún así, mantener un modelo de negocio como es el del sector financiero sin cobrar comisiones es muy difícil, por lo que actualmente se están leyendo noticias como la siguiente: El Confidencial, “El CEO de ING España abre la puerta al cobro de más comisiones por los tipos negativos” (Lander, 2021).

La banca tradicional se enfrenta a tres retos principales en este marco competitivo. Primero de todo, la regulación asimétrica debido a la falta de regulación hacia los nuevos competidores. Segundo, el conocimiento de estas plataformas para explotar los datos necesarios para crear valor para el cliente (Ocaña y Uría, 2019). Por último, la capacidad de ofrecer y cobrar créditos rápidos. Por ejemplo, Alibaba, a través de su afiliación a MyBank en 2015, lleva a cabo del Modelo 310, basado en la concesión de un préstamo personal que requiere: menos de 3 minutos de solicitud a través del móvil, menos de 1 segundo para su aprobación y 0 intervención humana (Aparicio, 2020).

A pesar de todos estos retos, existen varias ventajas. Primero de todo, destacamos la confianza original de los clientes antes los bancos “de toda la vida”. Segundo, aunque algunas entidades digitales cuentan con licencia bancaria para funcionar, la gran mayoría no la tienen, requiriendo de bancos tradicionales para poder operar con normalidad. (Garzón, 2019). Por último, gracias a su gran estructura bancaria, los principales bancos tradicionales ofrecen más servicios y mayor seguridad que los neobancos a través de sus filiales online (Rodríguez, 2020). Además, los bancos tradicionales se han hecho con filiales digitales propias, como, por ejemplo, el Banco Santander con Neobank (Gómez, 2020).

Para concluir, a pesar de estos retos, los nuevos competidores, deben demostrar su capacidad de crecer, ofrecer servicios a grandes cantidades de clientes, seguridad y expansión internacional sin aumentar sus costes (Rodríguez, 2020). Además, tarde o temprano su presión regulatoria se ampliará, dificultando la base de su modelo de negocio, bajos costes.

2.2.1.7 Factores ESG

Como consecuencia de la gran crisis financiera mundial y la revisión de la regulación bancaria, el foco de los bancos fue centrado en el gobierno corporativo, con el objetivo de hacer frente a la reconstrucción del sistema bancario. Una década después, esta reconstrucción está consiguiendo sus objetivos óptimos, girando el foco hacia aspectos medioambientales (Miginiac, 2020)

El riesgo climático tiene un efecto indirecto sobre los bancos, a través de las carteras de préstamos observando dos tipos de riesgos. Riesgos físicos, por ejemplo, pérdidas por préstamos a un proyecto afectado por un fenómeno climático, y riesgos de transición, riesgos relacionados con el camino hacia una economía verde. Como consecuencia, los bancos deben tener en cuenta este tipo de riesgos para abstenerse de impactos negativos. Además, debido a que estos son la fuente principal de financiación para las empresas, su transición medioambiental es clave (Miginiac, 2020).

Con este objetivo, ha aumentado especialmente la presión regulatoria y la atención de los inversores hacia el cumplimiento de unas ciertas medidas. En primer lugar, se han establecido flujos para incrementar la transparencia de información sobre la intensidad de carbono de las carteras de préstamos y el riesgo climático asociado. En segundo lugar, los bancos deben presentar planes de actuación para abordar el riesgo climático de las operaciones y, por último, deben incluir el aspecto medioambiental en las decisiones de asignación de capital (Miginiac, 2020).

Adicionalmente, se han establecido algunos planes y regulaciones para paliar el riesgo medioambiental. En primer lugar, se ha creado el Net Zero 2050, donde “cada país, ciudad, institución financiera y empresa debe adoptar planes para efectuar la transición a emisiones netas cero”, y debe actuar ahora mismo para reducir las emisiones mundiales para 2030 en un 45 % respecto de los niveles de 2010 (Gurretes, 2020).

En segundo lugar, los bancos deben alinear sus préstamos con el Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible destacando el objetivo de emisiones netas cero. Por último, debe haber un avance de adaptación y resiliencia para ayudar a aquellos que ya se enfrentan a los efectos del cambio climático (Gurretes, 2020).

Como conclusión, podemos observar cómo todas estas medidas están siendo llevadas a cabo por los bancos, con el fin de conseguir un impacto positivo. A continuación, se exponen algunos titulares de noticias a lo largo de este último año. “Santander fija sus primeros objetivos de descarbonización con la ambición de alcanzar cero emisiones netas en 2050” (Grupo Santander, 2021) y “BBVA dejará de financiar a empresas del carbón” (BBVA, 2021).

Por otro lado, es preciso sobresaltar las oportunidades y fortalezas potenciales del sector bancario ante la situación actual. Principalmente, nos encontramos con un sector bancario con mayor liquidez y menor endeudamiento (Hernández de Cos, 2020). Además, el Banco Central Europeo (2020) destaca el establecimiento de unas medidas de política

monetaria y de supervisión bancaria para reducir el impacto de la crisis y apoyar a toda la sociedad.

Por último, una gran oportunidad de los bancos es la gran cantidad de datos de clientes susceptibles para aportar valor al cliente y a la propia compañía, junto con la confianza de los clientes hacia un banco tradicional antes que hacia las Fintech.

En la figura 4 se realiza un análisis DAFO (Figura 1) en base a los retos, las oportunidades y fortalezas establecidas anteriormente.

Figura 4: “Análisis DAFO”

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Transformación cultural de los trabajadores. - Bajas tasas de interés. - Aumento de préstamos dudosos. - Nuevo tipo de cliente. - Regulación asimétrica. - Incremento de la concentración bancaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos competidores (Fintech y Gafam) sin requisitos regulatorios igualitarios. - Necesidad de introducir factores ESG en el modelo de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posicionamiento favorable contando con mayor liquidez y menor endeudamiento. - Medidas adoptadas por autoridades económicas. - Reputación fortalecida por la COVID-19. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran cantidad de datos de clientes susceptibles para aportar valor al cliente y la compañía. - Confianza establecida en la mente de los clientes hacia un banco tradicional. - Proceso de digitalización avanzado y su adopción por los clientes.

(Elaboración propia)

2.2.2 Análisis de la oferta y demanda

Finalmente, la crisis de la COVID-19 ha impactado en la economía real, llevando a grandes movimientos en la oferta y demanda de forma global, debido a las interrupciones en la cadena de valor y a los continuos confinamientos (Carletti, 2020).

El Banco de España (2020) destaca cómo la oferta y demanda en los mercados de financiación se han visto modificados y afectados. La Encuesta sobre Préstamos Bancarios lanzada por el Banco de España en octubre de 2020, muestra cómo en el tercer y cuarto trimestre del 2020, debido al aumento de riesgos percibidos y la mayor incertidumbre, hubo una contracción generalizada de la oferta crediticia. Por otro lado, la demanda procedente de las empresas y de los hogares para el consumo y otros fines descendió un 25% debido al fuerte aumento registrado el trimestre anterior, mientras que, las solicitudes de créditos de los hogares para la adquisición de vivienda han ido elevándose. (Menéndez, Á. and Mulino, M., 2020)

Finalmente, el Banco de España (2020) destaca cómo ante esta situación de tensionamiento, tanto en la oferta como en la demanda, las entidades financieras observaron una expansión de la oferta de crédito gracias a las medidas de la política monetaria. (Menéndez, Á. and Mulino, M., 2020)

3. Grupos de interés

Las entidades bancarias deben hacer frente ante un gran número de retos, los cuales se han visto acelerados por el impacto de la pandemia de la COVID-19. Estos retos impactan tanto a la empresa como a todos los grupos de interés.

Por un lado, los empleados deben adquirir nuevas cualificaciones para hacer frente a nuevos retos y habilidades. Se debe abordar una verdadera transformación que implicará la capacitación a los profesionales en las nuevas tecnologías y formas de trabajar e incorporar nuevos perfiles que completen el mapa de talento necesario para la nueva etapa (Pardos, 2020).

Además, el sistema bancario se ha visto afectado por un nuevo cliente empoderado. La accesibilidad a la tecnología y a grandes cantidades de información exige otra forma de relación. Adicionalmente, el cliente es más sensible en todo lo relacionado con el desarrollo sostenible, más exigente con la agilidad, la calidad y la seguridad de los servicios (Pardos, 2020).

Por último, se pronuncia la mala reputación de los bancos traída tras la crisis de 2008. Aún así, ante la crisis de la COVID-19, las entidades bancarias reaccionaron en su comunicación, se han movilizadado en su conjunto y puesto en marcha iniciativas comunes para ayudar a la sociedad y a la economía a reducir los efectos de la COVID-19, mejorando así su reputación y confianza (Sánchez, et al. 1970).

3.1 Empleados:

3.1.1 Reestructuración de las plantillas

En el último cuatrimestre de 2020, una vez pasado el confinamiento por la COVID-19, se publicaron titulares en periódicos como los siguientes: “La banca tiene ya planes de despidos para más de 15.000 empleados” (Gonzalo, 2020) y “La banca cerrará cerca de 4.000 oficinas entre este año y el próximo” (Gonzalo, 2020).

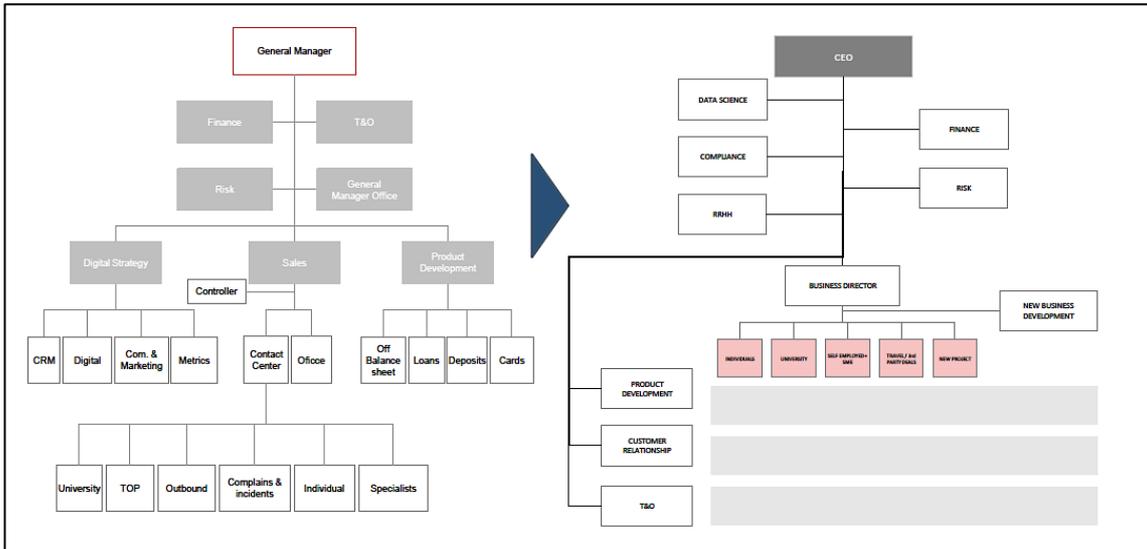
El sector bancario se encuentra en plena decadencia, donde los tipos de interés bajos, recortes en sus beneficios, la necesidad de gastar mucho en tecnología y la caída del volumen de créditos, obliga a los bancos a reducir su estructura de costes fijos. Como consecuencia, nos encontramos ante un largo periodo de despedidos, donde se emplean medidas como recortes con salidas voluntarias, colocaciones y prejubilaciones. Este último, es el más importante, debido a que los bancos conservan plantillas envejecidas, siendo un tercio de los empleados de edad cercana a los 50 años (Ruiz, 2020).

Esta reestructuración de la plantilla es acompañada por un cambio en la organización y la cultura de la empresa, renovando la estrategia hacia un modelo de negocio basado en una plataforma conjunta digital y enfocado en el cliente al 100%.

3.1.2 Cambio en la organización y la cultura de los bancos

J. López de Haro (2020) en su presentación de “Plataformas, organización y cultura en el sector financiero” muestra cómo los bancos tradicionales tienen que transformar su modelo de negocio hacia la estrategia llevada a cabo por Openbank. Esta estrategia se basa en cuatro pilares, “cultura empresarial con énfasis en el cliente, construcción de una plataforma, creación de su propia audiencia y todo fácil y sencillo”. Esta transformación en el modelo de negocio recae en un cambio en la organización, suponiendo la “transformación mental digital de los directivos” y la “definición del organigrama y perfiles necesarios para la transformación.” A continuación, en la figura 5, podemos observar un cambio en el organigrama hacia una organización más sencilla y conectada entre sí.

Figura 5: “Cambio de cultura y organización para un banco realmente digital”



(López de Haro, 2020)

Al comparar ambos organigramas, podemos analizar cómo los bancos han cambiado de una organización vertical a una organización matricial, con el objetivo de convertirse en bancos digitales. Consecuentemente, ha crecido la importancia del papel de recursos humanos y las personas en el proceso de digitalización llevando a un cambio en la cultura de los bancos (López de Haro, 2020).

Por último, se ha observado cómo aquellas entidades capaces de crear una cultura corporativa cuyo centro sea el cliente, no el producto, conseguirán retornos reales a corto plazo (Luna y Molina, 2020). Consecuentemente, la cultura de los bancos ha sido transformada poniendo en el centro la relación con los clientes en términos de marketing y comunicación. Por lo tanto, existe un cambio en los tipos de líderes y sus principios de actuación, siendo tendencia un mayor conocimiento y conciencia de la diversidad, por ejemplo, con la integración de las mujeres y nuevas calificaciones de los empleados (López de Haro, 2020).

3.2 Cientes

La pandemia de la COVID-19, ha llevado a un cambio de tendencias y necesidades de los clientes, tanto en el tipo de productos y servicios a ofrecer, como en sus canales y métodos de pago.

Por un lado, las nuevas tendencias y los tipos de interés bajos, han llevado a los bancos a la necesidad de desarrollar nuevas gamas de productos y servicios.

3.2.1 Productos

“El negocio bancario tradicional de la banca consiste en captar fondos, los cuales juntamente con el capital propio del banco son canalizados o colocados a sus clientes” (Santos, 2021). La pandemia del coronavirus ha afectado al sector bancario por las paradas de actividad y como consecuencia, un gran impacto económico. Estos factores, junto al entorno de tipos de interés cero establecido por el Banco Central Europeo, conlleva la necesidad de un cambio de estrategia de los bancos hacia tendencias de reducción de costes y buscar nuevas fuentes de ingresos al margen del uso de la balanza (Maestre, 2021).

El factor principal del cambio de productos es la digitalización. Esta ha conllevado la creación de productos digitales y permite, a mayor escala, la comparación de todo tipo de productos y servicios y compartir experiencias entre clientes de diferentes entidades. Además, los consumidores han aumentado su demanda en productos y servicios que se vayan adaptando a sus necesidades y que sean sencillos de entender y usar (Cuesta et al., 2015).

3.2.2 Cambio de expectativas y necesidades de los clientes

Por un lado, las necesidades relacionadas con producto se han visto ligeramente transformadas. Una encuesta realizada por Bain & Company demuestra cómo tras la pandemia, los clientes han transformado sus tendencias de la adquisición de productos de

crédito y seguros de hogar y automóviles a productos de ahorro y seguros de vida y salud. En concreto, un 27% de los encuestados sin seguro tienen intención de contratar seguros de salud, y un 20% en el caso de los seguros de vida. Además, se notifica en la encuesta cómo el perfil de los clientes con intenciones de contratar estos tipos de seguros son jóvenes y de menores ingresos, llevando a los bancos a la necesidad de enfocar sus programas de marketing hacia estas nuevas tendencias (Futuro a Fondo, 2020).

Por otro lado, el confinamiento llevó toda la población a prescindir de nuevos canales digitales para mantener el contacto con los proveedores de servicios bancarios (Bancos NBS y Seguros, 2020). Adicionalmente, Ariel González, del área de Experiencia del Cliente del Banco Galicia, en la revista Bancos NBS y Seguros, explicó cómo el cliente demanda que además de que se puedan realizar procesos a distancia, que estos sean ágiles y transparentes. La confianza en el banco se ha convertido en un factor imprescindible para mantener y fidelizar a los clientes.

3.2.2.1 Diferenciación y competitividad de un banco

Adicionalmente, la situación actual ha agudizado la importancia de la experiencia del cliente, es decir, ser capaces de prestar servicios personalizados y fidelizar a los clientes. La digitalización, ha aumentado la importancia para los clientes de llegar a los servicios con facilidad y agilidad, tenerlo todo a “*un click*”. Por lo tanto, cuando un cliente decide vincularse con un banco, busca conseguir interacciones con su proveedor “personalizadas, sencillas, flexibles, ágiles e innovadoras” (Bancos NBS y Seguros, 2020).

Consecuentemente, los factores principales de elección de un banco son las bajas comisiones y una buena plataforma digital fácilmente accesible (Futuro a Fondo, 2020). De hecho, la encuesta realizada por Bain & Company sobre el impacto del confinamiento en este sector, ha destacado cómo “un 33% de la población española encuestada estaría dispuesta a cambiar su banco por otra entidad con una mejor oferta digital.” (Futuro a Fondo, 2020). Estas nuevas tendencias, renacen un nuevo reto principal de este sector, la capacidad de generar nuevos procesos, independientemente de las sucursales, donde se

ofrezcan soluciones inmediatas en las que el usuario tenga la capacidad de elegir (Luna y Molina, 2020).

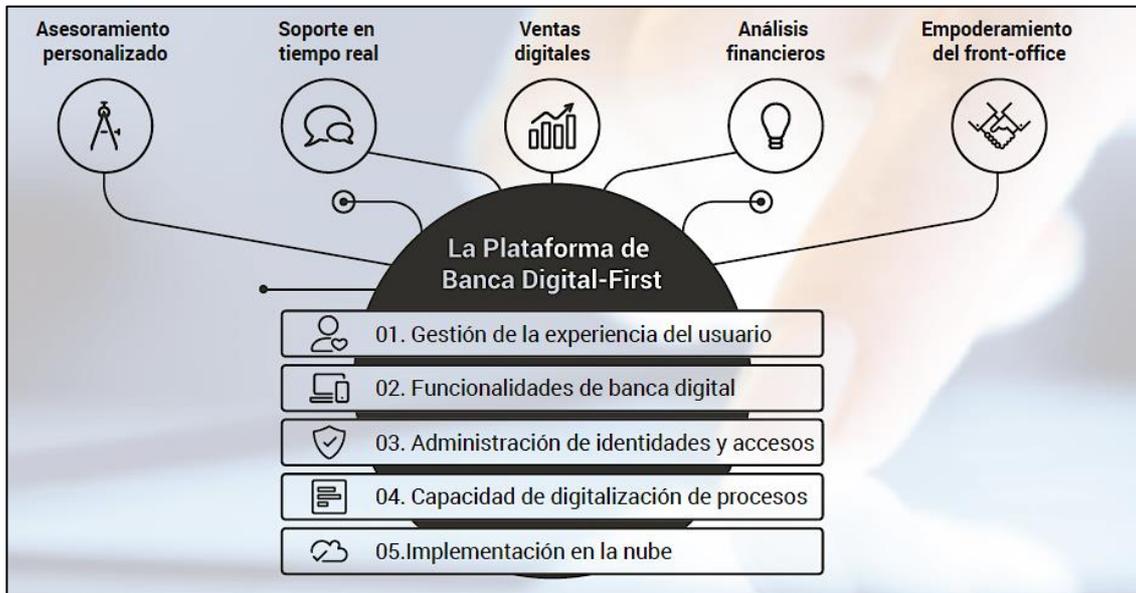
Por último, Ángel Alloza, CEO de Corporate Excellence comenta cómo los clientes confían en las recomendaciones de los empleados de los bancos. Como consecuencia, estos deben compartir una serie de valores, una ética empresarial, con la cual se vean relacionados sus empleados para así compartirlo con los usuarios ganándose su confianza (Luna y Molina, 2020). Esto nos lleva a otro factor fundamental a la hora de escoger un banco, las referencias y recomendaciones por parte de los clientes a otros potenciales clientes. Además, sobresalta la importancia de la responsabilidad social del banco y de la implementación de una ética empresarial.

3.2.3 Canales

El enfoque en el cliente, el impulso de la digitalización y los nuevos competidores y productos y servicios digitales han transformado la banca de un modelo multicanal a un modelo omnicanal, creando una plataforma digital. El uso de los canales digitales ha aumentado exponencialmente. Especialmente, tras el confinamiento por la COVID-19, se espera que, del incremento del uso de canales digitales durante el confinamiento, se mantenga el 75% (Bain & Company, 2020).

Como consecuencia, los bancos deben formar parte de la vida digital de los clientes transformando su modelo de negocio hacia una “*plataforma digital-first*”. Una plataforma digital ágil y robusta, por un lado, permitirá a los bancos competir contra nuevos competidores digitales como Google, y, por otro lado, conecta y optimiza todos los puntos para entregar al cliente la mejor experiencia. Además, da soporte en actividades fundamentales de los bancos. (Backbase, 2020). En la figura 6 a continuación, se muestra un gráfico con los servicios y ventajas que ofrece el establecimiento de este tipo de plataformas:

Figura 6: “Componentes de la plataforma digital-first”



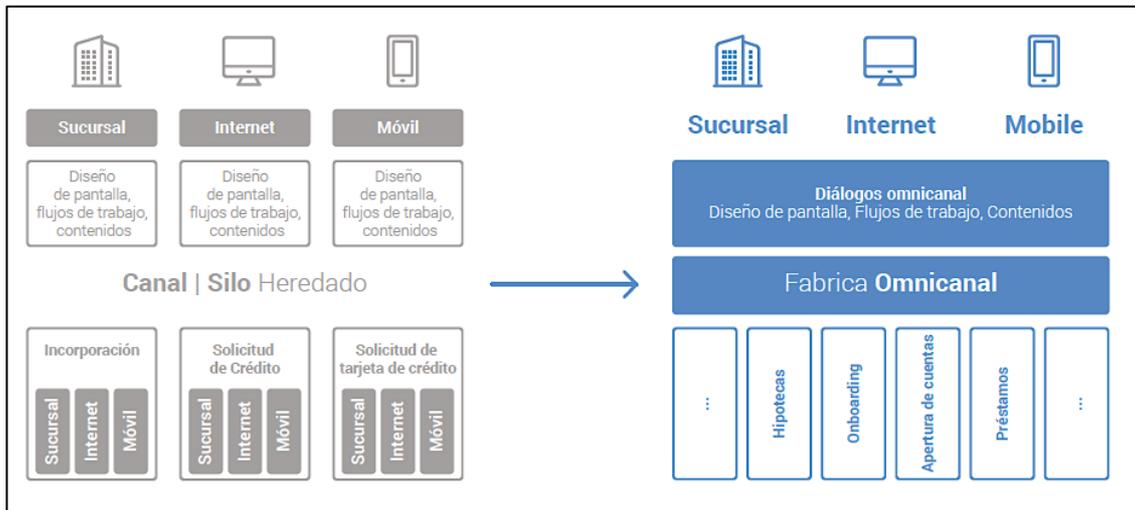
(Backbase, 2020)

Este marco se basa en cuatro pilares fundamentales para el éxito del banco a futuro, banca omnicanal, banca inteligente, banca modular y banca abierta (Backbase, 2020).

3.2.3.1 Banca omnicanal

Primero de todo, como hemos comentado, es necesario abarcar una banca omnicanal. Como se puede observar en la figura 7 a continuación, anteriormente, la misma funcionalidad se creaba independientemente por cada canal y para cada proceso, aumentando su ineficiencia. Mientras tanto, este nuevo enfoque optimiza los procesos, ya que el núcleo central realiza todas las funciones una vez y estas son distribuidas a los distintos canales, tanto digitales como físicos. Esto lleva a hablar de una plataforma generadora de valor, y además ayuda a reducir tiempo y dinero y ganar experiencias relevantes para los clientes. La principal ventaja de tener este tipo de plataforma se basa en la amplia accesibilidad que se le da al cliente para acceder al banco (Backbase, 2020).

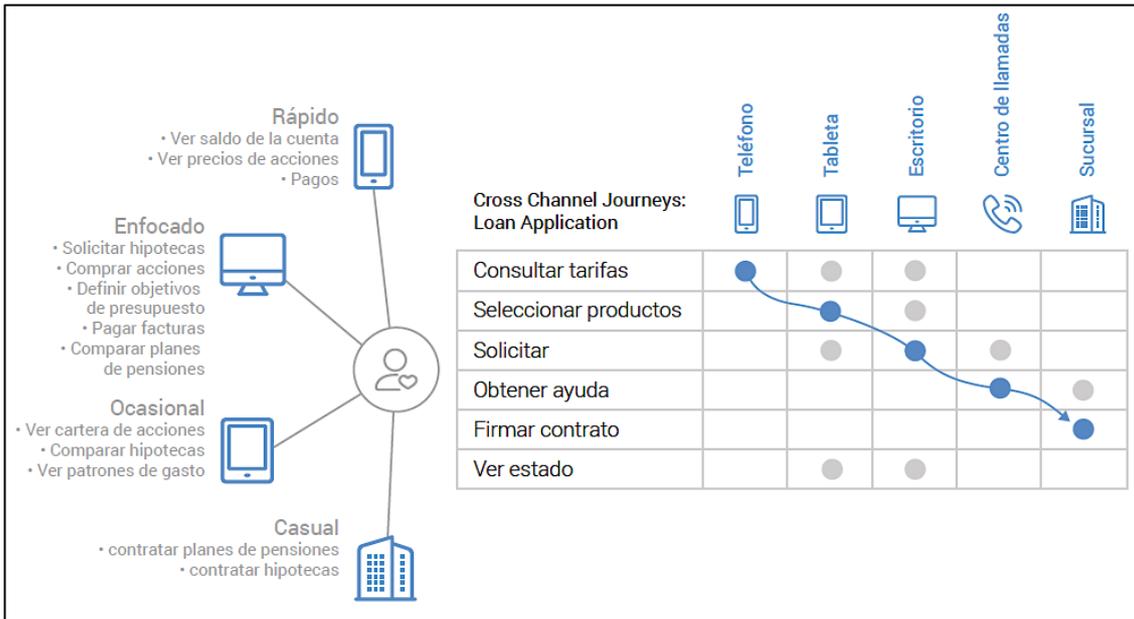
Figura 7: “De canales separados a la banca omnicanal”



(Backbase, 2020)

La banca omnicanal supone dos retos para los bancos tradicionales. Por un lado, conectar cada punto de contacto con los demás, es decir, la navegación de los clientes por los distintos canales debe ser fluida, debido a que cada canal es más eficiente para diferentes operaciones. En la figura 8, se muestra un ejemplo de la conexión de los canales durante la prestación de un servicio a un cliente (Blackbase, 2020)

Figura 8: “Solicitud de un préstamo”



(Blackbase, 2020)

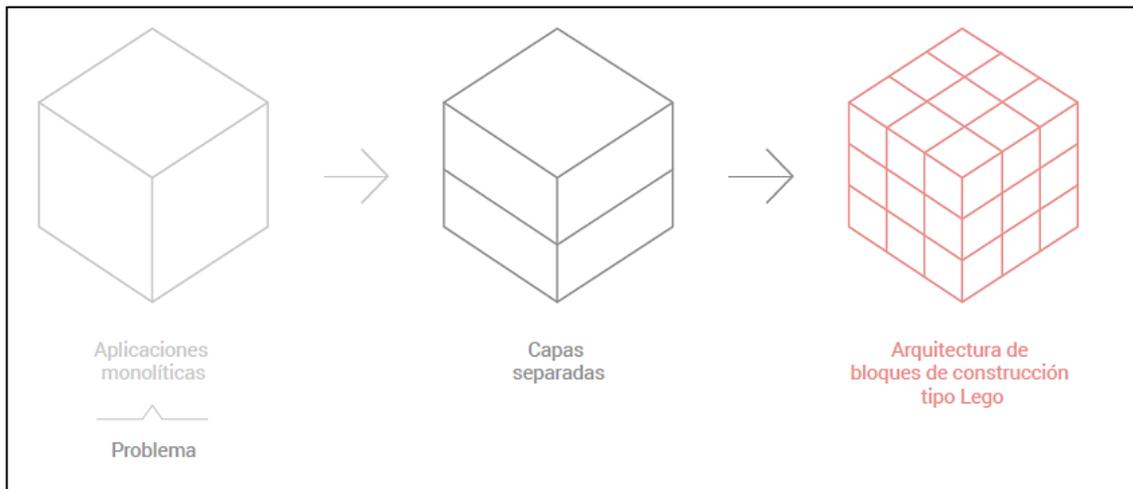
Por último, los bancos deben aprender a ser flexibles e innovadores debido a que las necesidades de los clientes van cambiando continuamente, y estos deben conseguir cubrirlos en todo momento desde todos los canales (Blackbase, 2020).

3.2.3.2 Banca modular

Tradicionalmente, “las transformaciones digitales se veían entorpecidas por sistemas rígidos y monolíticos con líneas de códigos difíciles de mantener”. Como consecuencia, es importante el establecimiento de la banca modular, es decir, establecer “bloques tipo lego”, donde los módulos se crean una vez, se reutilizan y se combinan creando una estructura fluida para responder a las demandas. Este formato permite crear y modificar procesos, productos y canales basado en los cambios en las necesidades de los clientes, aumentando la agilidad y disminuyendo su impacto en las operaciones (Blackbase, 2020).

En la figura 9, se muestra la diferencia entre el enfoque tradicional y el enfoque tipo lego de una forma más visual.

Figura 9: “Enfoque tradicional vs Enfoque tipo Lego”



(Blackbase, 2020)

El objetivo principal de este tipo de estructura es la mejora de la experiencia del cliente. Esto se basa en diferentes módulos, los cuales constan de un programa que integra “el segmento de cliente al que va dirigido, productos y servicios que se ofrecen y los requerimientos necesarios para su funcionamiento” (Iturria, 2020).

Gracias a esto, se agiliza la distribución de los productos mediante la personalización del lanzamiento de cada uno de acorde con las preferencias de canal que elija cada cliente. Por lo tanto, la banca modular es imprescindible en una plataforma digital-first debido a que facilita la rápida innovación acorde con las necesidades de los clientes, es decir, permite crear soluciones activamente junto a este (Blackbase, 2020).

3.2.3.3 Banca abierta

“Se dice que la transformación de la banca tradicional a banca abierta es inevitable.” La incorporación en Europa en 2018 de la normativa PSD2 (Directiva de Servicios de Pago) ayuda a simplificar el sistema de pagos y transacciones financieras mediante la obligación a los bancos de compartir sus datos y servicios de pagos a terceras empresas, siempre con la aceptación de los usuarios (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

Anteriormente, los bancos controlaban las entradas y salidas de datos, mantenían los datos de sus clientes privados y ocultos a la competencia, se consideraba una ventaja

competitiva y dificultaba la transferencia de los clientes de un banco a otro. Actualmente, la banca abierta y la normativa PSD2, lleva a la apertura de sus APIs (interfaz de programación de aplicaciones), lo cual proporciona a terceros el acceso a los datos del banco (Blackbase, 2020).

Los bancos no solo deben abrir sus APIs, sino que deben consumir otras APIs con el fin de conseguir información de terceros para dar valor a su propia oferta (Blackbase, 2020). La banca abierta, o comúnmente denominado, “*open banking*” ofrece ventajas a bancos, terceros y clientes. Tener APIs abiertas, permite, por un lado, el acceso a terceros a los datos de los clientes de los bancos para ofrecerles servicios personalizados innovadores. Por otro lado, los bancos se ven beneficiados por esa innovación, y, por último, los clientes reciben “mejores servicios, más rápidos, menos costosos y se convierten en los dueños de su data” (Ruiz, Economíahoy.mx, 2020).

En definitiva, se trata de que el cliente pueda realizar cualquier tipo de operación financiera sin salir de la plataforma del banco, recibiendo servicios de forma personalizada. Como resultado, esta conectividad convierte a los bancos en una única herramienta que utilizaría el cliente para realizar todo tipo de operaciones con su dinero (Cámara de Comercio de Bogotá, 2018).

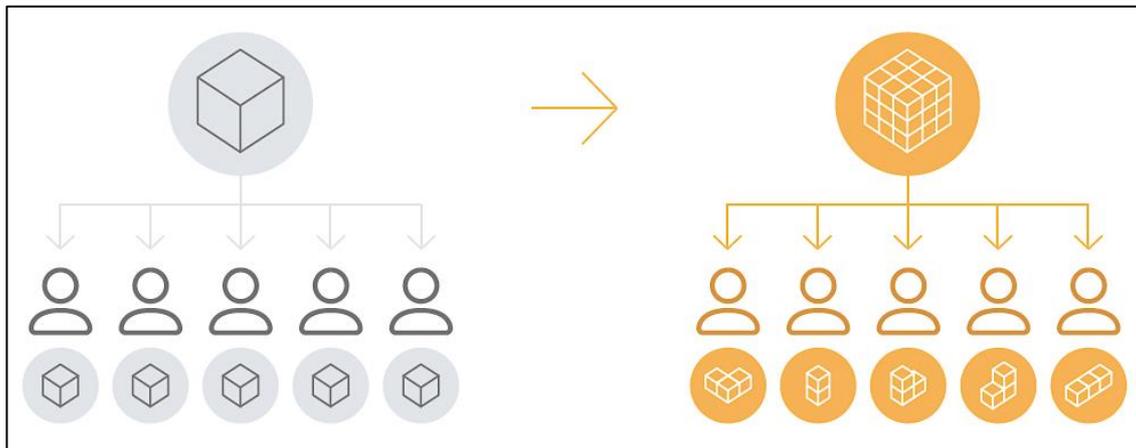
Por último, la banca abierta se enfrenta a varios retos. Por un lado, los bancos deben mantener la propiedad de la experiencia ofrecida a los clientes, de lo contrario fracasarían en el intento de ofrecer valor y fortalecer su posición. Alineado con esto, deben ser conscientes de que “la línea entre una colaboración beneficiosa y regalar datos es muy fina” (Blackbase, 2020).

3.2.3.4 Banca inteligente

El último pilar fundamental para un plataforma digital-first es la banca inteligente. Hace unos años, los bancos conservaban una “estrategia de generalización”, donde los servicios son entregados de forma masiva a través de los diferentes canales a los clientes. Este nuevo enfoque, utiliza tecnologías inteligentes que permiten “el seguimiento automatizado del comportamiento proporcionando información valiosa sobre las

necesidades de un cliente, permitiendo al banco ofrecer experiencias hiperpersonalizadas” (Blackbase, 2020). En la figura 10, se observa la diferencia entre una estrategia generalizada y la hiperpersonalización.

Figura 10: “Generalización vs Hiperpersonalización”



(Blackbase, 2020)

Esta nueva estrategia se lleva a cabo a partir de Big Data, a través de la cual el banco recopila información interna y externa y la analiza con el fin de crear información valiosa y poder actuar. Como consecuencia, deben disponer de expertos en análisis de datos para obtener la información necesaria para ofrecer al cliente servicios y productos a través de los canales acorde con sus necesidades. Adicionalmente, gracias a la Inteligencia Artificial (IA), los bancos predicen las necesidades de los clientes pasando a “formar parte del proceso de toma de decisiones del cliente” (Blackbase, 2020).

En conclusión, la forma en la que los bancos se relacionan y prestan sus servicios y productos a los clientes ha sido transformado exponencialmente, acelerada por el confinamiento de la COVID-19. Nos encontramos actualmente con una plataforma omnicanal, personalizada e híper conectada entre sí.

3.2.4 Métodos de pago

Una encuesta realizada por el Banco de España en 2019 destaca cómo el medio de pago más utilizado en España fue el efectivo, especialmente entre los consumidores de mayor

edad y los menores de edad. Aún así, desde la crisis financiera de 2008, el uso de este se redujo exponencialmente, mientras la utilización de los pagos electrónicos empezaba a expandirse (Churruca, 2020).

La digitalización y la incremental importancia de los canales digitales ha conllevado a la aceleración de nuevos métodos de pago digitales, como son el *contactless*, *digital wallet* y *QR code payments*. Esta adopción se ha visto acelerada por la pandemia de la COVID-19 por temas higiénicos (Aparicio, 2020). Además, destaca la aceleración de realizar pagos a distancia de una forma rápida, segura y sin necesidad de contacto físico (Churruca, 2020)

Adicionalmente, debido a que el nuevo centro del negocio es el usuario, el banco debe saber responder a sus necesidades y expectativas. Por lo tanto, tras la inserción de modelos Fintech y GAFAs completamente digitales, las tendencias de los consumidores han cambiado hacia “pagos one click, comprar ahora y pagar después, pagos fraccionados, pagos con la moneda local y soporte en caso de incidencias”. Consecuentemente, los bancos tradicionales, para hacer frente a estas nuevas tendencias y a los nuevos competidores, han ido introduciendo nuevos métodos de pago incluyendo, tarjetas, e-wallets, pagos de reconocimiento facial etc (Aparicio, 2020).

Por último, estos nuevos métodos de pago digitales tienen varias ventajas. Primero de todo, hasta el confinamiento de la COVID-19, los consumidores no utilizaban métodos de pago online debido a su falta de confianza. Aún así, el incremento del *e-commerce* a raíz de la pandemia, ha incrementado su uso. Por otro lado, las tasas de fraude se han visto reducidas gracias a los sistemas de gestión de fraude. Por ejemplo, en España un 78% de las transacciones digitales tienen una tasa de fraude menor del 0,25% (Aparicio, 2020).

3.3 Accionistas:

La necesidad de una economía sostenible es una realidad. Como consecuencia ha aumentado la demanda de los inversores hacia fondos de impacto e inversiones con criterios ESG o ISR convirtiéndose en una tendencia (Blanco, 2020).

En los últimos años, el éxito empresarial y la mentalidad de la sociedad han cambiado hacia la importancia de factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo. Se demuestra cómo ha incrementado la tendencia de inversiones sostenibles, gracias a su alta rentabilidad, el aumento del volumen de sus activos en gestión y la mejora de la reputación de las entidades que llevan a cabo este tipo de prácticas (Delgado, 2019).

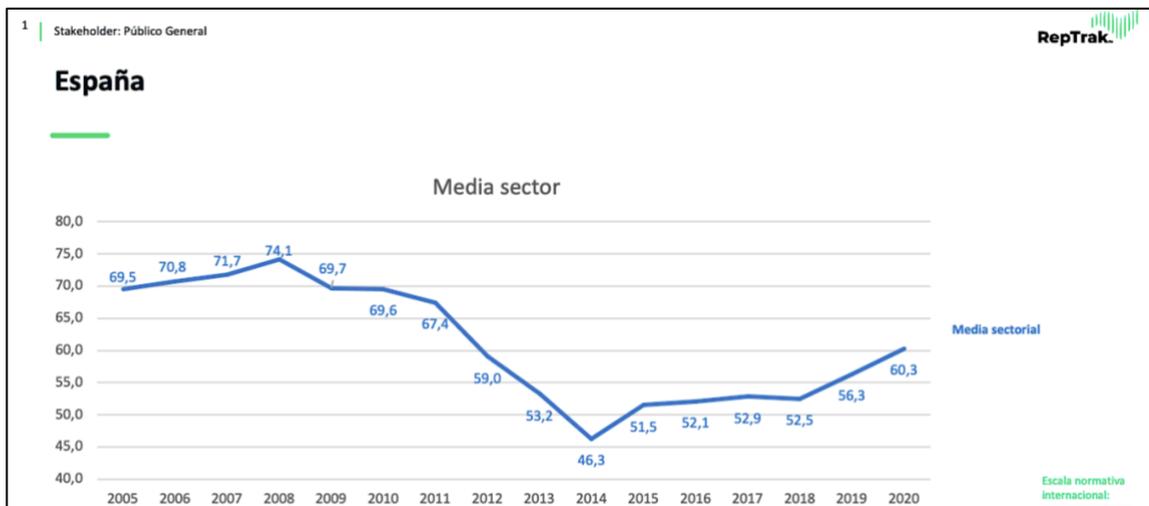
Este tipo de inversiones sostenibles, basadas en ESG, actualmente están protagonizadas por los inversores institucionales, pero poco a poco está creciendo la necesidad de involucrar al pequeño inversor en esta tendencia (Vañó, 2020). Por lo tanto, podemos concluir que los bancos deben tener en cuenta la creciente importancia de los aspectos ESG y la responsabilidad social del mismo debido a su demanda tanto por los accionistas como por sociedad.

3.4 Sociedad

La reputación es un factor clave en el sector financiero. Desde la crisis financiera en 2008, la confianza de los consumidores en los bancos “*calló en picado*”. Esto se debe a la venta de productos fraudulentos, asesoramientos pobres a los clientes y “la distancia del sector de los problemas de una sociedad que se enfrentaba a las cifras más altas en la última década” (Dato, 2017).

Al analizar la evolución de la reputación de la Banca en España a partir de los resultados del estudio RepTrak® España se puede observar cómo desde 2012 hasta 2015 se encontraba en el peor resultado obtenido, pero desde 2015 impulsado por la digitalización de la banca, la confianza de los ciudadanos fue recuperándose muy lentamente (Dato, 2017). En la figura 11 a continuación, se puede observar cómo la media de la reputación del sector ha aumentado exponencialmente, en comparación con los años anteriores, en 2020 a partir de la pandemia de la COVID-19 (The Reprack Company, 2020). Esto se debe a que el sector bancario, durante esta crisis, ha sabido posicionarse como “parte de la solución, no del problema (Sánchez, et al. 1970).

Figura 11: Media de reputación del sector bancario en España



(The Reprack Company, 2020)

4. Síntesis

Para concluir, a continuación, se muestra en la figura 12, un cuadro abarcando una síntesis sobre los diferentes retos a los que están haciendo frente actualmente los bancos tradicionales:

Figura 12: Síntesis de los retos de los bancos tradicionales

		Retos	Tendencias
Sector bancario	Entorno de la COVID-19	<ul style="list-style-type: none"> - Aceleración de tendencias y necesidad de rápida adaptación. - Tasas de interés muy bajas. - Aumento de la mora. - Aceleración de la digitalización. - Enorme tensión debido a la regulación. - Concentración bancaria protagonizado por adquisiciones y fusiones. - Nuevos competidores digitales sin regulación y muy atractivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Papel de los bancos de apoyo a toda la población española. - Los bancos ya venían realizando inversiones en la digitalización - Relajación de la tensión por parte de los reguladores para permitir a los bancos ayudar a la población. - Cambios en oferta y demanda. - Incremento de la importancia de aspectos ESG.
Grupos de interés	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de despidos. - Readaptación al mundo digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización matricial. - Cultura centrada en el cliente, ESG y RSC.

	Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de nuevas fuentes de ingresos. - Búsqueda de balanza ente canales presenciales y digitales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Centro de la estrategia del banco. - Plataforma digital-first incluyendo banca omnicanal, modular, abierta e inteligente. - Productos digitales. - Prestación de servicios personalizados, fáciles y ágiles. - Bajas comisiones. - Importancia de las recomendaciones de los empleados. - Nuevos métodos de pago online - Experiencia de cliente
	Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptarse a las necesidades de los accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Individuales buscan e dividendo. - Institucionales buscan aspectos ESG.
	Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Mala reputación tras la anterior crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la confianza gracias a su papel durante la COVID-19.

(Elaboración propia)

IV. RESULTADOS. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

En este capítulo se detallarán los resultados obtenidos para dar respuesta a los objetivos planteados en el capítulo II. Estos resultados se obtienen

Esto se va a realizar de forma conjunta en agrupaciones de temas según la estructura seguida en el marco conceptual. El motivo principal de esta elección se basa en la posible repetición de contenidos a la hora de presentarlos y la complementación de razonamientos y justificaciones entre ellos, además, durante las entrevistas se siguió una estructura parecida.

Por lo tanto, la estructura que se va a seguir a lo largo de este capítulo es la siguiente:

1. Situación actual de los bancos tradicionales:
 - a. Entorno de la Covid-19 y papel de los bancos tradicionales
 - b. Retos y tendencias principales del sector bancario
 - i. Retos de los bancos tradicionales y análisis DAFO
 - ii. Evolución de la oferta y demanda
2. Grupos de interés
 - a. Empleados
 - i. Reestructuración de las plantillas
 - ii. Cambio en la organización y la cultura de los bancos
 - b. Clientes
 - i. Productos
 - ii. Cambio de expectativas y necesidades de los clientes
 - iii. Canales
 - iv. Métodos de pago
 - c. Accionistas
 - d. Sociedad

1. Situación actual de los bancos tradicionales

1.1 Entorno de la COVID-19 y papel de los bancos tradicionales

Todas las entrevistas se inician especificando que el tema principal de la investigación es abordar los retos y tendencias a futuro del modelo de negocio de los bancos tradicionales. Además, se comentan los objetivos a abordar y el marco que se va a seguir a lo largo de estas.

Todos los entrevistados coincidían en la visión de que la COVID-19 no ha llevado a cambios grandes en el sector bancario, sino que ha acelerado las tendencias a futuro. Se destaca cómo el confinamiento por la pandemia ha acelerado, por un lado, grandes inversiones en digitalización por parte de los bancos y, por otro lado, la adopción de los canales y servicios online por todos sus clientes para poder realizar todo tipo de operaciones a distancia. Además, los entrevistados comentan cómo la mayoría de los bancos ya venían adaptando su modelo de negocio hacia la digitalización y aquellos que no, tuvieron que realizar grandes esfuerzos para adaptarse a las nuevas tendencias.

A continuación, se muestran los discursos de los entrevistados:

- *“La COVID-19 ha hecho que la adopción de los clientes a los servicios digitales se acelerar, incluso por los más mayores, los cuales no estaban acostumbrados, acelerando el cambio del modelo de la relación”* (entrevistado 1).
- *“Aquellos bancos que ya venían invirtiendo a lo largo de los años en digitalización han podido ir dando servicios remotos para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Esto se ha hecho permitiendo que los clientes firmaran en remoto, realizaran procesos de solicitud y firmaran a través de la web sin que nadie tuviera que salir de casa.”* (entrevistado 1).
- *“Los clientes han empezado a atender la oferta digital que llevan ofreciendo algunos bancos varios años. Aún así, aquellos bancos que no habían comenzado este cambio se han visto obligados a adaptarse a este nuevo entorno de forma muy rápida”* (entrevistado 4).

Por otro lado, el papel de los bancos en esta crisis difiere de su papel durante la crisis financiera anterior. Estos se han posicionado como “parte de la solución, no del problema” (Sánchez, et al. 1970). En la primera crisis, los bancos se situaron como origen del problema desencadenando una profunda crisis. Por este motivo, estos fueron aprendiendo a lo largo de los años definiendo procesos y medidas con el objetivo de mantenerse preparados ante cualquier eventualidad. Por lo tanto, al llegar la pandemia, esa preparación les ha permitido obtener una posición favorable que les ha permitido ayudar a toda la sociedad española en un momento de crisis sanitaria y económica para muchas personas.

Un ejemplo de las ayudas que han llevado a cabo los bancos es la canalización de los préstamos ICO. El entrevistado 3 comentaba cómo *“los bancos cubrían un 30% de las ayudas que necesitaban las empresas y el 70% restante era cubierto por el gobierno. Adicionalmente, han ofrecido financiación, moratorias, postergación del pago principal de los préstamos etc.”* Estas medidas más muchas otras, tienen el objetivo de *“viabilizar muchos negocios afectados en España”* (entrevistado 3) para mantener la economía española y, además, ha sido una oportunidad para los bancos tradicionales de recuperar la reputación perdida en la crisis anterior.

1.2 Retos y tendencias principales del sector bancario

1.2.1 Retos de los bancos tradicionales

A la hora de hablar de los retos, primero de todo, se les preguntaba qué retos principales veían ellos que tenían que hacer frente los bancos tradicionales. En la mayoría de las entrevistas se comentaban los mismos retos comentados en el marco conceptual, dando una visión de las consecuencias de estos y de medidas que ya están llevando a cabo los bancos para paliar su impacto.

A continuación, se dividen los retos del mismo modo que se dividieron en el marco conceptual:

- *Digitalización:*

Por un lado, todos los autores coincidían en la visión de que la COVID-19 no ha influido en la digitalización. Esta ha influido en la aceleración de su transformación hacia nuevos procesos y formas de operar completamente online. En las entrevistas se destaca una posible discrepancia entre los entrevistados en términos de costes. Por un lado, algunos son de opinión de que la digitalización de los servicios supone un gran coste, pero, por otro lado, algunos indican cómo esta digitalización ayuda a reducirlos. Esto se puede ver reflejado en los siguientes discursos:

- *“La digitalización de los servicios supone tener una gran capacidad financiera debido a que se trata de un gran sobrecoste, el cual debe ser a largo plazo debido a la necesidad de la continua innovación tecnológica” (entrevistado 4).*
- *“La digitalización ayuda a los bancos a reducir costes y errores y a hacer más eficientes los procesos. (entrevistado 1)*

- *Tasas de interés bajas:*

Uno de los retos más problemáticos a largo plazo que actualmente están sobrepasando los bancos son unos tipos de interés bajos. Como consecuencia, estos están observando cómo su margen de beneficios se ha disminuido de forma exponencial. En esta línea, todos los entrevistados coinciden en la necesidad de los bancos de buscar nuevas formas de generar beneficios y reducir costes. A continuación, se muestra un ejemplo de una medida que los bancos pueden llevar a cabo para reducir sus costes:

- *“Los bancos pueden llevar a cabo procesos de reestructuración de costes extremadamente altos. Por ejemplo, a través del cierre de oficinas, realización de fusiones, absorciones etc” (entrevistado 1).*

- *Calidad de las carteras de crédito:*

Todos los entrevistados coinciden que la calidad de las carteras de crédito se está viendo afectadas especialmente por una predicción a futuro de un escenario de mora alta. Además, debido a la falta del pago de muchos préstamos concedidos a

las empresas españolas, los bancos deberán hacer frente a grandes riesgos de insolvencia. Esto se puede observar a continuación:

- *“Tras la crisis sanitaria de la COVID-19 vendrá una crisis financiera, debido a que los bancos estarán apretados por tipos de interés bajos al prestar dinero y un escenario de mora alta” (entrevistado 3).*
- *“Los bancos deberán hacer frente a grandes riesgos de insolvencia debido a que las empresas dejan de pagar sus préstamos generando impagos” (entrevistado 1).*

- Regulación asimétrica:

La crisis financiera de 2008 llevó a los reguladores a aumentar sus presiones regulatorias a los bancos tradicionales para evitar posibles escenarios de quiebra. Por lo tanto, se podría destacar cómo estas regulaciones han ayudado a los bancos a recuperarse tras la crisis y a crear una gran base de liquidez. Aún así, todos los entrevistados llegan a la conclusión de que, el cumplimiento de una regulación tan severa requiere unos costes muy altos, dificultando su competitividad. A continuación, se muestran algunos comentarios en relación:

- *“La regulación se ha llevado a cabo con una gran severidad, incluyendo obligaciones de procesos internos y niveles de capitales muy altos. Esta situación aumenta el coste de gestión de un banco (entrevistado 3)”.*
- *“La regulación cada vez más intensa aumenta el coste de los bancos para competir ante los nuevos entrantes” (entrevistado 2).*

- Concentración bancaria:

Las fusiones y adquisiciones entre bancos llevan siendo tendencia desde la última crisis, aún así, una nueva oleada ha resurgido a consecuencia de la crisis. Esta tendencia conlleva al sector a tener una concentración muy fuerte, disminuyendo el número de bancos y dificultando la oferta real hacia los clientes. Algunos entrevistados lo comentaban:

- *“La crisis de la COVID-19 ha resurgido la tendencia de las adquisiciones llevando a una hiperconcentración” (entrevistado 4).*
- *“Nos encontramos ante una gran consolidación del sector financiero protagonizado por las adquisiciones” (entrevistado 2).*

- Competidores:

En todas las entrevistas se incluyó como un reto principal para los bancos tradicionales, la entrada de las nuevas plataformas digitales financieras, las Fintech y las Bigtech como nuevos competidores. Aún así, se destacaron las ventajas y desventajas que estos nuevos jugadores han supuesto para el sector.

Por un lado, los nuevos competidores suponen varios retos para los bancos. Por ejemplo, estas nuevas plataformas carecen de una presión regulatoria tan fuerte como la de los bancos, son empresas con atractivo para los consumidores debido a su modelo de negocio y su apariencia. Adicionalmente, estos han ido aumentando su gama de productos y servicios a ofrecer y, cada vez son más las empresas que incluyen en sus servicios la prestación de dinero a través de las Fintechs.

A continuación, se muestran los comentarios de los entrevistados sobre las desventajas que suponen las Fintech y las Bigtech para los bancos tradicionales:

- *“Las Fintech no tienen presión de resultados, es decir, no tienen presión de ganar dinero” (entrevistado 1).*
- *“El mayor reto es cómo van los bancos a satisfacer la demanda de los jóvenes para dar un servicio que “mole” sin que se los lleven las Fintech” (entrevistado 1).*
- *“Comenzó tratándose de una guerra en el campo de los pagos, siguió con la importancia y la explotación de los datos de los clientes y termina con los créditos” (entrevistado 5).*
- *“No existen barreras de entrada altas” (entrevistado 3).*

Aún así, todos los entrevistados comentan cómo estos competidores han ayudado a los bancos en muchos aspectos, especialmente, a la hora de acelerar de necesidad de los bancos de realizar la inversión en digitalizar sus servicios. Por otro lado, los bancos poseen una gran escala y confianza por parte de los consumidores que carecen estos nuevos competidores. A continuación, se muestran las visiones de algunos entrevistados sobre las ventajas que obtienen los bancos de estos:

- *“Han forzado la aceleración de la transformación digital hacia dentro y hacia fuera, es decir el user experience.” (entrevistado 2).*
- *“Ganar dinero en banca sin prestar dinero es muy difícil a no ser que tengas una gran escala. De hecho, estos nuevos competidores no van a conseguir la escala que tienen los bancos tradicionales debido a que van a necesitar más dinero y lidiar con un regulador. (entrevistado 2).*
- *“Tarde o temprano estas plataformas financieras digitales serán reguladas, y toda regulación conlleva ineficiencia y aumento de costes” (entrevistado 3).*

- Aspectos ESG:

Los aspectos ESG llevan varios años ganando importancia en el sector bancario. Los bancos han ido incorporando estos en sus modelos de negocio con el objetivo de cumplir con las expectativas de la sociedad en su conjunto en este ámbito. Todos los entrevistados coinciden en la conciencia de los bancos de la importancia de estos factores. Por ejemplo, el entrevistado 5 destaca cómo *“todas las áreas de un banco deben ser sensibles a ESG, es decir debe ser un compromiso transversal”*. Además, a continuación, se establecen algunos ejemplos de cómo estos factores ESG pueden ser llevados a cabo por los distintos departamentos:

- *“Tesorería debe captar recursos que tengan o permitan una ventaja en coste por cumplir requisitos ESG” (entrevistado 5).*
- *“Los comerciales deben tener claro, a qué sectores atacar” (entrevistado 5).*
- *“La tecnología debe incorporar ahorros de papel y residuos, así como los equipos de compra que los edificios cumplan requisitos de medioambiente” (entrevistado 5).*

- *“Los equipos de RRHH deben incorporar en sus requisitos a candidatos sensibles en ESG” (entrevistado 5)*

Especialmente, destaca la importancia de incluir estos aspectos en los equipos de riesgos, los cuales deben analizar e identificar correctamente cuáles son aquellos sectores y proyectos que están restringidos. Esto lo hacen a través del establecimiento de KPIs.

- *“Los bancos deben valorar si las empresas y proyectos a financiar tienen conciencia y cumplen adecuadamente los KPIs de ESG establecidos por el propio banco” (entrevistado 5).*

Por último, como hemos visto en el análisis de la literatura, existen varios pactos y medidas establecidas para asegurar el cumplimiento de estos aspectos. Por ejemplo, el entrevistado 5 comenta que *“la mejor manera de demostrar un verdadero compromiso y evitar el green washing, es firmar el compromiso netzero 2050 entre otras”*.

Por otro lado, algunos entrevistados destacan otros retos. Dentro de estos destacan la incremental importancia de la persona por encima del dinero y el uso y analítica de datos para ofrecer al cliente un producto adecuado a su perfil y de forma rápida y correcta. Esto se puede observar en los siguientes comentarios:

- *“Anteriormente, los bancos generaban valor para el accionista haciendo crecer sus inversiones. Ahora, deben generar valor para los accionistas, la sociedad, empleados ect. Es decir, se ha convertido en un tema de personas. Además, para poder competir, deben saber cómo atraer y mantener talento para evitar que se vayan a competidores como Amazon” (entrevistado 2).*
- *“Los bancos necesitan adaptarse a un marco donde los datos y la analítica avanzada de estos se han vuelto en un factor crucial. Especialmente debido a la*

aparición de competidores como las Fintech, los cuales son nuevos jugadores que apalancándose en datos, son más baratos que los bancos” (entrevistado 2).

Por lo tanto, los bancos tradicionales se encuentran ante un marco donde varios factores afectan en su competitividad y rentabilidad. A partir de las entrevistas se destacan las tasas de interés bajas y la digitalización como principales retos. También se incluyen otros como la concentración bancaria, la hiperregulación, nuevas formas de generar valor, aspectos ESG, la importancia de la persona y la analítica de datos, los cuales han sido todos acelerados por la pandemia de la COVID-19.

1.2.2 Evolución de oferta y demanda

Primero de todo, a lo largo de los años, hemos ido observando cómo el negocio de los bancos ha ido modificándose. El modelo de negocio tradicional se basa en la captación de fondos, lo cual, junto al capital del banco, se conceden préstamos a clientes y el porcentaje de margen sobrante se usa para costes e ingresos. Aún así, todos los entrevistados coincidían en la visión de que, al encontrarse en un entorno basado en tipos de interés bajos, ese porcentaje destinado a ingresos es mínimo o incluso inexistente. De este modo, los bancos han desarrollado nuevas fuentes de ingresos, como es a la prestación de servicios a través de las comisiones. Es decir, *“los bancos tradicionales deben desarrollar un modelo de ingresos que no consuma capital como son los seguros, fondos de inversión, financiamiento al consumo etc. (entrevistado 2).*

Adicionalmente, como ya se comentó en el marco conceptual, el centro de los bancos ha pasado a ser los clientes, no los productos. Por lo tanto, estos están buscando cubrir todas las necesidades tanto financieras como no financieras de sus clientes.

“Algunos bancos quieren convertirse en el sitio al que vayan sus clientes para cualquier tipo de servicio que quieran contratar, y ellos ganar valor tanto por beneficios a través de comisiones o a través de la fidelización y las referencias por parte de sus clientes” (entrevistado 2).

A la hora de analizar la oferta y demanda se observan las siguientes tendencias. Por un lado, la demanda se ha visto reducida de forma exponencial debido a las dificultades económicas a las que está haciendo frente la mayoría de la sociedad española. Por otro lado, la oferta de los bancos ha aumentado en dos líneas. Primero, la gama de productos ha aumentado debido a que los bancos tradicionales buscan *“cubrir todo tipo de necesidades financieras y no financieras de los clientes”* (entrevistado 2). Segundo, han aparecido nuevos competidores digitales, aumentando la competitividad de oferta.

A continuación, se muestran comentarios de los entrevistados sobre la oferta y demanda:

- *“La demanda se encuentra, actualmente en ciclos depresivos. Un 30% del PIB (sector turístico, hostelero...) se encuentran en una situación muy complicada. Aún así, esta situación podría verse como coyuntural, cuando estemos la mayoría vacunados, todos vamos a querer viajar, comer y tomar algo, resurgiendo la demanda por las empresas que se vayan recuperando”* (entrevistado 1).
- *“Los bancos actualmente buscan poder ofrecer todo tipo de servicios a sus clientes a través de comisiones. Por ejemplo, Caixabank ofrece un paquete de alarmas a través de Securitas”* (entrevistado 2).
- *“Dentro del mapa de la oferta del sector bancario nos encontramos con nuevos competidores, las Fintches y las Big techs, los cuales atraen especialmente a los jóvenes gracias a su oferta atractiva”* (entrevistado 1).

Por último, algunos entrevistados cuestionan si es ventajoso ofrecer una gama de productos demasiado amplia. Por un lado, el entrevistado 3, comenta que *“los bancos ofrecen demasiados productos que los clientes por un lado no entienden, y muchas veces, no se adecuan a sus necesidades”* Adicionalmente, el entrevistado 2 mantiene el dicho *“zapatero a sus zapatos”*. Defiende cómo los bancos están aumentando demasiado su oferta hacia necesidades no financieras, saliéndose del sector en el que operan. Por lo tanto, los bancos deben averiguar qué estrategias quieren llevar a cabo a futuro en términos de qué tipo y cantidad de productos y servicios quieren tener a disposición de sus clientes.

2. Grupos de interés

2.1 Empleados

2.1.1 Reestructuración de plantillas

Una de las consecuencias principales de la necesidad de reducir costes fijos por parte de los bancos, recae sobre los empleados, mediante reestructuraciones de plantillas y despidos. Una oleada grande de despidos por parte de los bancos puede llevar a grandes disputas y desfavorecer enormemente a su reputación. Aún así, este no ha sido el caso. Todos los entrevistados destacan una serie de estrategias que han sido llevadas a cabo por los bancos. Estos han creado programas gratificantes de salida de sus empleados donde se incluyen prejubilaciones, upskilling y reskilling de algunos empleados para formarles hacia puestos de trabajo más tecnológicos etc. Esto se observa a continuación:

- *“Algunos ejemplos son la realización de procesos muy rigurosos de selección del personal a ser despedido, ofreciendo paquetes de prejubilación a aquellos empleados de mayor edad y con dificultades para reinventarse hacia la digitalización. Además, estos paquetes de prejubilaciones ofrecen indemnizaciones, cotizaciones, quedarse con un porcentaje muy alto de su sueldo...” (entrevistado 3).*
- *“Tienen programas de outplacement, por ejemplo, el Banco Santander ofrece un servicio de recolocación del 90% de los despidos pactando con agencias de trabajo” (entrevistado 1).*
- *“Tienen programas de reskilling y upskilling con el fin de ofrecer a sus empleados la formación en temas digitales reduciendo la necesidad de externalizar la búsqueda de ese talento” (entrevistado 2).*
- *“El Banco Santander, ofrece un servicio de franquicias para ayudar a los empleados despidos que quieran montar su propio negocio” (entrevistado 1)*

2.1.2 Cambio en la organización y la cultura de los bancos

La digitalización y la reestructuración de las plantillas conlleva un cambio en la organización y en la cultura de los bancos. Por un lado, nos encontramos con un organigrama más simplificado y horizontal, donde el centro de todas las operaciones se encuentra en cubrir las necesidades y expectativas de los clientes. Adicionalmente, la relación e interacción entre trabajadores de diferentes puestos se ha vuelto menos jerarquizada y más inclusiva. Se presentan los siguientes discursos:

- *“Actualmente está normalizado tener dos o tres jefes a la vez, creando grandes equipos para dar resultados satisfactorios y completos a los clientes” (entrevistado 1).*
- *“Se escucha mucho más a los clientes y empleados que anteriormente, y gracias a este tipo de organigrama, la interacción entre el jefe y los diferentes empleados, independientemente del puesto, se facilita” (entrevistado 4).*

Por otro lado, la reestructuración de las plantillas ha tenido como resultado encontrarnos con un perfil de empleados más joven y con mayor formación que anteriormente. Adicionalmente, *“existe una mayor capacidad para teletrabajar, ayudando a la reducción de costes de la empresa” (entrevistado 3).*

Por último, la misión de los bancos, a pesar de las circunstancias se ha mantenido la misma, cambiando hacia una cultura centrada en los valores y las personas, especialmente en la experiencia del cliente. A continuación, se muestra un ejemplo de un entrevistado:

“El Banco Santander, con la llegada de Ana Botín, estableció el concepto de 8 comportamientos regidos a todo el banco y siendo evaluados de manera anual” (entrevistado 1).

2.2 Cientes

2.2.1 *Productos*

A la hora de hablar de los clientes, se comenzó preguntando a los entrevistados sobre posibles formas para los bancos de ganar valor sin consumir capital.

“Que un cliente no sea rentable para un banco, no es culpa del cliente sino del banco. El banco debe encontrar un modelo sin des bancarizar la población para servir a esa persona para ganar dinero” (Entrevistado 2).

El entrevistado 3 destacó cuatro métodos para poder generar ese valor. Por un lado, cumplir perfectamente con la regulación, es decir *“reducir los add-ons establecidos por los reguladores por incumplimientos”*. Por otro lado, reducir costes, es decir *“generar un negocio más ligero”* mediante el autoservicio, reducción de sucursales y plantilla...etc. Además, el establecimiento de modelos de riesgos que les permita optimizar los riesgos de moratorias, les ayudará a ser cada vez óptimos y a *“asegurarse de que cada vez que presten dinero se lo devolverán”*. Por último, crear estrategias para aumentar ingresos mediante la generación de nuevos productos más competitivos, sencillos y basados en las comisiones, donde el producto es externalizado y el papel del banco pasa a ser únicamente de *“distribuidor”*. Consecuentemente, algunos entrevistados defendían cómo los bancos actualmente reciben la mayor parte de sus beneficios de servicios por comisiones.

“Para Bankinter más del 30% de sus beneficios vienen de Línea Directa y para CaixaBank vienen de Segur Caixa” (Entrevistado 2).

Por último, como se ha comentado en los retos de los bancos, estos ofrecen una amplia gama de productos, lo cual requiere un procesos y personal específico para monitorizar cada uno de ellos.

“Cada producto va direccionado hacia un colectivo especial, el cual, el banco debe ser capaz de explicar a través de campañas de marketing que lleguen a ese colectivo específico y una vez el producto sea contratado, debe monitorizarlo” (Entrevistado 3).

2.2.2 Cambio de expectativas y necesidades de los clientes

Uno de los retos más importantes de los bancos es la capacidad de cubrir las cambiantes necesidades y expectativas de sus clientes. Por este motivo, como ya se ha comentado, el cliente ha pasado a estar en el centro de los bancos y deben buscar los factores y estrategias que les hacen competitivos en el sector.

- *“Los bancos escuchan mucho a los clientes, estudian qué necesidades no tienen cubiertas y crean nuevas necesidades, además de las tradicionales, como son los fondos de inversión” (Entrevistado 1).*
- *“Hace 15 años, el factor decisivo a la hora de escoger un banco era la cercanía de la sucursal a la casa o trabajo del cliente, actualmente, se basa en las experiencias” (Entrevistado 2).*

Los factores más importantes actualmente para los clientes a la hora de escoger un banco se centran en la seguridad, la confianza y las referencias por parte tanto de los clientes como de los empleados. Por lo tanto, es imprescindible para los bancos conseguir atraer, fidelizar a los clientes, y, además, que estos recomienden y atraigan a nuevos potenciales clientes. Para esto deben tener en cuenta el nuevo perfil de cliente al cual se enfrenta, con mayor acceso a los datos y los bancos y mayor capacidad de comparación.

- *“Tu sucursal era la única capaz de medir tu riesgo y darte un préstamo adecuado a tus necesidades y posibilidades, ahora, la digitalización ha llevado a la accesibilidad de los clientes a los datos de los bancos, convirtiéndoles en más “sofisticados y demanding” (entrevistado 3).*
- *“El banco que ofrezca mejores experiencias conseguirá que sus clientes sean promotores del mismo, siendo esto parte del éxito de ING” (entrevistado 2).*
- *“Desde hace varios años ha incrementado exponencialmente la importancia de la experiencia del cliente, con el objetivo ya no solo de atraer, sino de fidelizar y conseguir recomendaciones por su parte” (entrevistado 5).*

2.2.3 Canales

Actualmente, los bancos tradicionales tienen canales presenciales como son las sucursales, y canales online. Se ha visto en las entrevistas, que estos últimos, han sido imprescindibles a lo largo de la pandemia por la COVID-19. Aún así, el uso de las sucursales y de la presencialidad, sigue siendo un factor importante en este tipo de servicios, por lo tanto, los bancos han debido obtener un proceso omnicanal.

“Los clientes deciden por el canal por el que quieren llegar al servicio deseado”.
(entrevistado 2).

Adicionalmente, este tipo de red de canales permite la unión de todos los canales a disposición del cliente. Por lo tanto, es imprescindible mantener un equilibrio entre la red de oficinas físicas y la plataforma de servicios automatizados, debido a las diferencias en preferencias para cada grupo de clientes.

“Las personas mayores van todos los días al banco, ya que lo incluyen como parada en su paseo de las mañanas y el banquero es una de las tres personas con las que hablan cada día. Pero, por otro lado, se debe ofrecer un servicio completamente digitalizado para los jóvenes y tener un balance de ambos para las personas de mediana edad”
(entrevistado 4).

Por último, la banca omnicanal, permite a los bancos aumentar la prestación de servicios a partir de externalizaciones hacia servicios tanto financieros como no financieros. *“Por ejemplo, el banco puede realizar una asociación con una empresa como CESCE (Seguros de Crédito a la Exportación), para proporcionarle al cliente la mejor asesoría posible. Como resultado, el banco puede recibir o una comisión o mantenerlo como un servicio al cliente para fidelizarlo”* (entrevistado 2).

2.2.4 Métodos de pago

Uno de los cambios más importantes de la digitalización, ha sido la tendencia hacia nuevos métodos de pago. El virus de la COVID-19 redujo el uso de efectivo, aumentando a la vez el uso de medios de pago digitales, como es por ejemplo el *contactless*. Todos los entrevistados destacaban la notoria transformación en el último año de esta tendencia:

“Tras la pandemia, la retirada de los cajeros automáticos se ha reducido en un 25% en 2020 y sigue reduciéndose hasta un 30%. Se puede observar que están creciendo mucho las transacciones con tarjeta contra la retirada de efectivo” (entrevistado 1).

Además, destaca cómo el *e-commerce* y los pagos online carecían de confianza por gran parte de los consumidores. Aún así, la obligación de realizar todo tipo de transacciones y pagos online por el confinamiento ha cambiado esto.

- *“Los bancos han ido ganándose la confianza de los consumidores transferencia a transferencia” (entrevistado 1).*

2.3 Accionistas

A la hora de hablar de accionistas, debido a la diferencia de puestos y departamentos de los entrevistados, se diferencian dos tipos, los institucionales y los individuales, cuyas perspectivas y preferencias se difieren. Por un lado, todos los entrevistados establecen como, a pesar de su conciencia por el medioambiente, los inversores individuales siguen fijándose principalmente en el dividendo de su acción. Por otro lado, los grandes fondos y las grandes empresas han añadido como requisito de inversión la conciencia en términos de aspectos ESG y responsabilidad social de la empresa. Como conclusión, los bancos deben tener en cuenta estas nuevas expectativas incluyéndolo en sus modelos de negocio para evitar impactos negativos. A continuación, se muestran algunos comentarios de los entrevistados en esta línea:

- *“Por un lado, los accionistas individuales, se fijan en el TSR (en inglés, total shareholder return), el cual es la suma de la evolución del precio de la acción y los*

dividendos a recibir. Por otro lado, los inversores institucionales, los cuales son los dueños de la mayoría del capital de los grandes bancos, están dando cada vez más importancia a la parte no financiera de una entidad, es decir a ESG y la responsabilidad social corporativa (RSC)” (entrevistado 2).

- *“Muchas instituciones han visto aumentado su “check list” de limitaciones a la hora de decidir dónde quieren invertir en términos de diversidad, reputación, gobierno corporativo etc.” (entrevistado 1).*
- *“Los grandes inversores y fondos internacionales incluyen requisitos de ESG a las compañías donde invierten” (entrevistado 5).*

2.4 Sociedad

La reputación y la confianza de la sociedad hacia los bancos es un factor muy importante para estos. En la crisis anterior su reputación se vio enormemente dañada a consecuencia de las acciones fraudulentas y las malas decisiones.

“Existía una fina línea entre la política y la banca, llevando a decisiones basados en temas políticos, no financieros” (entrevistado 2).

De lo contrario, todos los entrevistados comentan cómo la imagen de los bancos tradicionales se ha visto reforzada tras la pandemia de la COVID-19. Esto se debe al papel de ayuda y apoyo que han estado tomando a lo largo de unos meses muy duros para toda la sociedad española.

“Los bancos han estado muy cerca de los clientes ofreciendo sus servicios incondicionalmente, estando disponibles fines de semana y noches. Los directores de los bancos han comentado cómo ha sido ahora cuando de verdad se han sentido orgullosos de la realización de su trabajo. Han observado cómo su esfuerzo ha ayudado a muchas personas y empresas y el agradecimiento de estas que veían que iban a quebrar y los directores estaban ahí inyectando liquidez y ayudas” (entrevistado 4).

Por último, a futuro, para continuar el aumento de la confianza de los clientes y empleados en los bancos, deben seguir trabajando en su RSC (Responsabilidad social corporativa), es decir, aumentar su consciencia hacia su ética, valores y ayuda a la sociedad. Por ejemplo, *“el Banco Santander ayuda a la sociedad a través de las universidades mediante becas, ayudas a los profesores etc.”* (entrevistado 4).

“Los bancos están poco a poco ganándose el cariño y la confianza de los clientes otra vez y es uno de los factores más importantes actualmente estos” (entrevistado 4).

V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal ofrecer las nuevas tendencias del modelo de negocio de los bancos tradicionales a futuro. Para conseguir esto, se han analizado cómo el entorno de la COVID-19 ha afectado, averiguando cuáles son los retos y qué tendencias principales se han acelerado como consecuencia. Por lo tanto, a continuación, primero, se observará una comparación entre los resultados obtenidos gracias al marco conceptual y al análisis de las entrevistas y el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. Segundo, se concretarán las conclusiones de la investigación.

Tras la extracción de resultados del análisis de las entrevistas y comparándolos con la síntesis (figura 12) realizada tras el análisis de la literatura, se puede observar cómo los resultados no solo corroboran las conclusiones establecidas en el marco conceptual, sino que las complementan. Podemos concluir de manera firme que los bancos tradicionales en los últimos años han sido sometidos a varios cambios en tendencias y nuevos retos.

En primer lugar, al analizar el sector bancario en el marco de la COVID-19, se puede observar en figura 12 los retos y tendencias destacados en el marco conceptual. Por un lado, de los 7 retos que se identificaron a través de la literatura, los resultados de las entrevistas coinciden en los 7 haciendo hincapié en la aceleración de tendencias y la rápida adaptación a un entorno muy cambiante. Adicionalmente, en las entrevistas, sobresale una nueva tendencia, la importancia de los datos y la analítica de datos. Esta nueva tendencia es importante en la actualidad debido a los nuevos competidores de los bancos, los cuales son expertos en el uso y análisis de los datos. Adicionalmente, los datos son los que permiten obtener suficiente información de los clientes para ofrecerles el mejor producto o servicio posible, consiguiendo ganancias en experiencia de cliente.

Por otro lado, en la tabla se han identificado cinco tendencias, las cuales han sido confirmadas por los entrevistados. Aún así, se puede observar, a la hora de hablar de la oferta y demanda cómo los resultados de las entrevistas complementan la información recogida en el marco conceptual. Dentro de esto destaca la tendencia de los bancos de prestar todo tipo de servicios a sus clientes, tanto financieros como no financieros a partir de comisiones.

En segundo lugar, a continuación, se evalúan los retos y las tendencias de los grupos de interés. Por un lado, a la hora de hablar de los empleados, se destacan dos principales retos y dos tendencias en la figura 12 del marco conceptual. Estos fueron tratados con profundidad durante las entrevistas, especialmente el reto de los bancos de llevar a cabo una gran cantidad de despidos. Los resultados de las entrevistas destacan programas de despidos gratificantes para los empleados con el objetivo de disminuir el impacto negativo de estas acciones sobre la sociedad y la propia empresa.

Por otro lado, como se puede ver a lo largo de la investigación, los clientes tienen un papel muy importante en este cambio. Primero de todo, al observar la figura 12, se pueden observar únicamente 2 factores en la parte de los retos, coincidiendo con los aspectos resaltados de los resultados de las entrevistas. En cambio, se identificaron 8 tendencias relacionadas con los clientes. Todos estos fueron corroborados a través de los resultados de las entrevistas, dando especial importancia al establecimiento de los clientes como centro de todas las decisiones y acciones de los bancos tradicionales.

Adicionalmente, a la hora de hablar de los accionistas, se puede observar en la figura 12 1 reto y dos tendencias. Estos tres son corroborados con los resultados. Además, se destacó la importancia de incorporar aspectos ESG en el modelo de negocio de los bancos tradicionales, para tener impactos y respuestas positivas por el lado de los accionistas y de la sociedad en su conjunto.

Por último, la sociedad se posiciona cada vez más como un grupo de interés fundamental para los bancos tradicionales. En la figura 12 se pueden observar un único reto y una tendencia, pero muy importantes, destacando la importancia de la reputación y la confianza sobre los bancos. Los resultados de las entrevistas corroboran estos resultados resaltando la recuperación de su confianza gracias al papel que han adquirido a lo largo de la pandemia de la COVID-19.

Este trabajo de investigación, aunque inicialmente tiene un objetivo académico, puede traer aportaciones interesantes para el mundo empresarial y de la gestión de empresas. Como conclusión, entre otros aspectos, la COVID-19 no ha llevado a nuevos retos y tendencias, en cambio, ha agravado y acelerado aquellos que ya venían surgiendo de la crisis financiera anterior y la digitalización. Se puede observar cómo la adaptación de la digitalización y los medios online, los aspectos ESG y la incremental importancia de la experiencia de cliente son las tendencias más destacadas en este periodo. Adicionalmente, destacan retos asociados a la necesidad de reducir costes, los nuevos competidores digitales y conseguir una buena reputación y confianza por parte de toda la sociedad.

La revisión de la literatura académica y no académica y las entrevistas en profundidad han proporcionado una buena visión de las tendencias y los retos acelerados por la COVID-19 en España y han dado buenas respuestas a los objetivos establecidos al comienzo de esta investigación. Aún así, este estudio tiene una serie de limitaciones que pueden ser buenas tener en cuenta para futuros estudios. Primero de todo, el estudio se ha centrado en un sector muy concreto en España, disminuyendo los resultados a un enfoque nacional, por lo tanto, se podrían llevar a cabo estudios en otras áreas geográficas, como puede ser Europa en su conjunto. En segundo lugar, se podría ampliar el estudio cualitativo. Por un lado, extendiendo la literatura analizada, y, por otro lado, ampliando el número de personas a entrevistar o escogiendo una mayor variedad de perfiles, con el fin de obtener una visión más amplia. Por último, en futuras investigaciones, se pueden utilizar técnicas cuantitativas para cuantificar parte de la información y así obtener resultados más específicos. Por lo tanto, todas estas limitaciones podrían ser líneas de investigación para futuros trabajos.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- Alba, C., 2020. “La Crisis Precipita Otra Ola De Despidos En La Banca Con El Reto De 'Aguantar' Las Prejubilaciones.” El Español. Accesed 13 April 2021, from www.economiahoy.mx/economia-eAm-mexico/noticias/10745108/08/20/La-banca-abierta-cambia-el-ecosistema-financiero-pero-tiene-varios-retos-por-delante.htmlwww.elespanol.com/invertia/empresas/banca/20201029/crisis-precipita-despidos-banca-reto-aguantar-prejubilaciones/531697324_0.html.
- Álvarez, C., 2020. “Las Medidas De BBVA Por La COVID-19: Así Ha Actuado El Banco Frente a La Pandemia.” BBVA NOTICIAS, BBVA. Accesed 13 April 2021, from www.bbva.com/es/coronavirus-que-hace-bbva-para-ayudar-a-los-ciudadanos/.
- Alves, P., et al, 2020. “Evolución reciente de la financiación y del crédito bancario al sector privado no financiero.” *Banco De España*. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjX1MHpsPvvAhWryYUKHaUzD5oQFjAAegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Fwww.bde.es%2F%2Fwebbde%2FSES%2FSecciones%2FPublicaciones%2FInformesBoletinesRevistas%2FArticulosAnaliticos%2F21%2FT1%2Fdescargar%2F%2Fich%2Fbe2101-art02.pdf&usq=AOvVaw2avk3tFaBm-oAwXc2mkkC6>
- Aparicio, F., 2020. Medios de pago online. *Documento de Programa Dibex*, ISDI.
- Atkinson, R., 1998. *The Life Story Interview*, Qualitative Research Methods Series, vol. 44, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barragán, J.L., 2020. “El Papel De Los Bancos Durante La Crisis Por El Coronavirus.” *Semana.com*. Accesed 13 April 2021, from www.semana.com/contenidos-editoriales/unidos-es-mejor/articulo/el-papel-de-los-bancos-durante-la-crisis-por-el-coronavirus/698473/.

- Barrio, M.Á., 2020. “La re-evolución Fintech y sus desafíos”. *IEB (Instituto De Estudios Bursátiles)*. www.ieb.es/ww2017/wp-content/uploads/2020/01/IEB-Informe_desaf%C3%ADos_del_sector_financiero_para_el_2020.pdf.
- BBVA, 2020. “Historia De Los Cajeros Automáticos: ¿Cuál Fue El Primero Del Mundo?” BBVA NOTICIAS, BBVA. Accessed 13 April 2021, from www.bbva.com/es/historia-de-los-cajeros-automaticos/.
- BIS, 2018 “Buenas Prácticas. Implicaciones De Los Avances En Tecnofinanzas (Fintech) Para Los Bancos y Los Supervisores Bancarios.” *BIS*, www.bis.org/bcbs/publ/d431_es.pdf.
- Blackbase, 2020. Banca 2025. Los cuatro pilares de la banca digital-first. *Documento de trabajo*.
- Blanco, A., 2020. “El Futuro Del Sector Bancario: Digitalización y Sostenibilidad.” *IEB*, www.ieb.es/el-futuro-del-sector-bancario-digitalizacion-y-sostenibilidad/.
- Calavia, M., 2020. “Oferta Bancaria De 2021: Crédito Barato y Comisiones Caras.” Cinco Días. Accessed 13 April 2021, from cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/23/midinero/1608712306_646092.html.
- Calle, C., 2019. “Los 6 Principales Retos Del Sector Financiero.” KPMG Tendencias. Accessed 13 April 2021, from www.tendencias.kpmg.es/2019/07/los-6-principales-retos-del-sector-financiero/.
- *Cámara De Comercio Bogotá*, 2018. “Open Banking, La Transformación Digital De Los Bancos.”. Accessed 13 April 2021, from bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/22785/OPEN%20BANKING%2015-01-19.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Carbó, S. and Rodríguez, F., 2020. “Concentración En El Sector Bancario: Marco Temporal y Alcance.” *Cuadernos De Información Económica*. www.funcas.es/wp-content/uploads/2020/11/Carbo.pdf.
- Carletti, E., et al., 2020 The Bank Business Model in the Post-Covid-19 World. *VOX, CEPR Policy Portal*. voxeu.org/print/65851.
- Churruca, S., 2020. “Informe De Tendencias e Innovación En Medios De Pago.” Payment Innovation Hub. Accessed 13 April 2021, from barcelonatechcity.com/wp-content/uploads/2020/10/PIH_-Informe-de-tendencias-e-innovación-en-medios-de-pago.pdf.
- CNMC, 2018. “Estudio sobre el impacto en la competencia de las nuevas tecnologías en el sector financiero (FINTECH)”. *Comisión Nacional De Los Mercados y La Competencia*. www.cnmc.es/2018-11-13-la-cnmc-publica-un-estudio-sobre-las-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-fintech.
- Cuesta, C, et al., 2015. “La Transformación Digital De La Banca.” BBVA Research, Accessed 13 April 2021, from www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2015/07/Observatorio_Banca_Digital2.pdf.
- Dato, C., 2017. “La Reputación De Sector Bancario Sigue En Crisis?” *Expansion*. Accessed 13 April, from www.expansion.com/blogs/reputacion/2017/05/30/la-reputacion-de-sector-bancario-sigue.html.
- de la Mano, M. and Padilla, J., 2018. “Big tech banking”. *Eabanca*. s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2018/12/de-la-mano-padilla-2018-big-tech-banking-15.0.pdf.
- Delgado, B., 2019. “Carteras con inversiones sostenibles: ¿una moda o han llegado para quedarse?” *Comillas Universidad Pontificia*, repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/31734/TFG%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- Domínguez, J.M., 2019. “El Sistema Bancario En España: Tendencias Recientes y Retos Planteados”. Accessed 13 April 2021, from 1Library.Co, 2019, 1library.co/document/qvj0n3dq-sistema-bancario-espana-tendencias-recientes-retos-planteados.html.
- Economiahoy.mx, 2020. “La Banca Abierta Cambia El Ecosistema Financiero, Pero Tiene Varios Retos Por Delante.” ElEconomista. Accessed 13 April 2021, from www.economiahoy.mx/economia-eAm-mexico/noticias/10745108/08/20/La-banca-abierta-cambia-el-ecosistema-financiero-pero-tiene-varios-retos-por-delante.html.
- Esteban, J., 2021. La banca después de la COVID-19: las palancas de la recuperación. KPMG Tendencias. Accessed 13 April 2021, from <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/06/la-banca-despues-de-la-covid-19/>.
- European Central Bank, 2021 “Our Response to Coronavirus (COVID-19).” European Central Bank. Accessed 13 April 2021, from www.ecb.europa.eu/home/search/coronavirus/html/index.es.html.
- Fernández, H., 2020. “Big Tech ¿La Próxima Amenaza Del Sector Bancario?” Economía TIC. Accessed 13 April 2021, from economiatic.com/big-tech/.
- Futuro a Fondo, 2020. “1 De Cada 3 Españoles Cambiaría De Banco Por Otro Con Mejor Oferta Digital”. Accessed 13 April 2021, from www.futuroafondo.com/es/noticia/1-de-cada-3-espanoles-cambiaría-de-banco-por-otro-con-mejor-oferta-digital.
- García, Ó., 2021. “BBVA Dejará De Financiar a Empresas Del Carbón: BBVA.” BBVA NOTICIAS, BBVA. Accessed 13 April 2021, from www.bbva.com/es/bbva-dejara-de-financiar-a-empresas-del-carbon/.
- Garzón, M., 2019. “Neobancos: Qué Son, Cómo Operan y Cuáles Son Sus Características.” BBVA NOTICIAS, BBVA. Accessed 13 April 2021, from www.bbva.com/es/neobancos-que-son-y-como-operan/.

- Gómez, J., 2020. “Neobank, El Futuro De Los Bancos.” Tutoriales.Tech. Accessed 13 April 2021, from tutoriales.tech/neobank-el-futuro-de-los-bancos/.
- Gonzalo, Á., 2020. “La Banca Cerrará Cerca De 4.000 Oficinas Entre Este Año y El Próximo.” Cinco Días. Accessed 13 April 2021, from cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/08/companias/1599588614_146916.html.
- Gonzalo, Á., 2020. “La Banca Tiene Ya Planes De Despidos Para Más De 15.000 Empleados.” Cinco Días. Accessed 13 April 2021, from cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/28/companias/1603914621_991151.html.
- Grupo Santander, 2021. “Santander fija sus primeros objetivos de descarbonización con la ambición de alcanzar cero emisiones netas en 2050”, Santander.com. Accessed 13 April 2021, from www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/notas-de-prensa/2021/02/np-2021-02-22-santander-fija-sus-primeros-objetivos-de-descarbonizacion-con-la-ambicion-de-alcanzar-cero-emisiones-netas-en-2050.pdf.
- Guterres, A., 2020. “Neutralidad En Carbono Para 2050: La Misión Mundial Más Urgente. Por (*) Antonio Guterres.” EFEverde. Accessed 13 April 2021, from www.efeverde.com/blog/creadoresdeopinion/neutralidad-carbono-para-2050-tribuna-de-antonio-guterres-un/.
- Hernández de Cos, P., 2020. “El Impacto De La Crisis Del Covid-19 Sobre La Estabilidad Financiera.” *BdE*. www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/Gobernador/hdc010920.pdf.
- Hernández, R.M., 2014. “La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada”. *Secretariado de publicaciones universidad de Sevilla*.

idus.us.es/bitstream/handle/11441/36261/La%20investigacion%20cualitativa%20a%20traves%20de%20entrevistas.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

- IEB (Instituto De Estudios Bursátiles), 2020. “Los Desafíos 2020 De La Industria Financiera En España.” www.ieb.es/ww2017/wp-content/uploads/2020/01/IEB-Informe_desaf%C3%ADos_del_sector_financiero_para_el_2020.pdf.
- Igual, D., 2020. “La Banca Ante Las Fintech y Las Bigtech. Mapa Competitivo.” UPF Barcelona School of Management – Inicio. Accessed 13 April 2021, from www.bsm.upf.edu/es/noticias/la-banca-ante-las-fintech-y-las-bigtech.
- Iturria, J.M., 2020. “Diseño de atención modular en una institución bancaria.” *Universidad Católica De Córdoba*. pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2794/1/TM_Iturria.pdf.
- Jiménez, M., 2019. “Alibaba y Tencent Dan Lecciones De Banca a Amazon, Google, Apple y Facebook.” Cinco Días. Accessed 13 April 2021, from cincodias.elpais.com/cincodias/2019/08/09/companias/1565376617_616181.html.
- Kuzel, A. 1992. Sampling in qualitative inquiry. En *Doing qualitative research*, ed. B. Crabtree and W. Miller, pp.31–44. Newbury Park, CA: Sage.
- Lander, R., 2021. “El CEO De ING Espa.” Eexpansión. Accessed 13 April 2021, from www.expansion.com/empresas/banca/2021/03/02/603e253be5fdea7a7a8b45d6.html
- López de Haro, J. 2020. Plataformas, organización y cultura en el sector financiero, “de hacer digital a ser digital”. *Documento de Openbank*.
- López, D. and Laguna, J., 2021. “Estudio Del Consumidor Bancario: Hacia Una Digitalización Más Humana.” Accenture. Accessed 13 April 2021, from www.accenture.com/es-es/insights/banking/consumer-study-making-digital-banking-more-human.

- Luna, A. and Molina, J., 2020. “No Solo El Covid-19: Estas Son Las Crisis Que Afectarán a La Banca En 2020 (y Cómo Afrontarlas)”, El Confidencial. Accessed 13 April 2021, from www.elconfidencial.com/empresas/2020-04-17/crisis-banca-2020-como-afrontarla_2550375/.

- Maestre, R.J., 2021. “Productos Financieros Que La Banca Va a Potenciar El 2021.” El Blog Salmón - Economía, Finanzas, Empresa y Economía Doméstica, El Blog Salmón. Accessed 13 April 2021, from www.elblogsalmon.com/productos-financieros/productos-financieros-que-banca-va-a-potenciar-2021.

- Maudos, J., 2019. “La Banca Española Ante La Crisis Financiera.” *Ivie y Universidad De Valencia*. www.uv.es/maudosj/publicaciones/Revista%20Castilla%20La%20Mancha.pdf.

- Menéndez, Á. and Mulino, M., 2020. “Encuesta Sobre Préstamos Bancarios En España: Octubre de 2020.” *Banco De España*. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj3uIneuvvvAhUB3xoKHRUmDpwQFjAAegQIBRAD&url=https%3A%2F%2Fwww.bde.es%2F%2Fwebbde%2FSES%2FSecciones%2FPublicaciones%2FInformesBoletinesRevistas%2FArticulosAnaliticos%2F20%2FT4%2Fdescargar%2FFich%2Fbe2004-art34.pdf&usg=AOvVaw32or12b8865p8PLdtbqpAi>

- Miginiac, R., 2020. “Los Bancos y Los Factores ESG: Desde El Gobierno Corporativo Al Medioambiente.” Funds Society. Accessed 13 April 2021, from www.fundssociety.com/es/opinion/GAM20-los-bancos-y-los-factores-esg-desde-el-gobierno-corporativo-al-medio-ambiente.

- NBS Bancos y Seguros, 2020. “Cambio De Expectativas En Procesos Para Clientes”. Accessed 13 April 2021, from www.nbsbancosysegueros.com/cambio-de-expectativas-en-procesos-para-clientes/28719/.

- Ocaña, C. and Uría, F., 2019. “La Banca Ante Las BigTech.” KPMG. Accessed 13 April 2021, from assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2019/11/La-banca-ante-las-fintech.pdf.
- Olivé, M., 2021. “Neobancos, Fintech, Challenger Bank, BaaS.” Financer.com España. Accessed 13 April 2021, from financer.com/es/neobanco-fintech-challengerbank/.
- Ontiveros, E., et al., 2012. “Las TIC y El Sector Financiero Del Futuro.” *Telefónica, Afi*. www.afi.es/EO/las_tic_y_el_sector_financiero_del_futuro.pdf.
- Pardos, G., 2020. “Nuevos y Viejos Retos Del Sector Financiero En La Era Pos-COVID • The New Now.” *The New Now*. Accessed 13 April 2021, from www.thenewnow.es/negocio/nuevos-y-viejos-retos-del-sector-financiero-en-la-era-pos-covid/.
- Quiroz, O., 2021. “Business Model Canvas”. *Cenda.cl*. <http://www.cenda.cl/images/descargas/sanvicente.pdf>.
- Rodríguez, J.L., and Hinojo, P., 2019. “Oportunidades De La Tecnología Aplicada a Los Mercados Financieros: El Fenómeno Fintech.” *Boletín Económico De ICE*. www.researchgate.net/profile/PedroHinojo/publication/331953895_Oportunidades_de_la_tecnologia_aplicada_a_los_mercados_financieros_el_fenomeno_Fintech/links/5cf1074d299bf1fb184c0caf/Oportunidades-de-la-tecnologia-aplicada-a-los-mercados-financieros-el-fenomeno-Fintech.pdf.
- Rodríguez, P., 2020. “Cómo Los Bancos Españoles Parecen No Estar Reaccionando Ante Los Neobancos.” *Xataka*. Accessed 13 April 2021, from www.xataka.com/servicios/como-bancos-espanoles-no-estan-reaccionando-neobancos.

- Ruiz, P., 2020. “La Banca Prepara Un 2021 Récord En Despidos: La Edad Como Barrera.” Merca2.Es. Accesed 13 April 2021, from www.merca2.es/2020/08/07/despidos-bbva-bankia-caixabank-banco-santander-ere/.
- Sánchez, D., et al., 1970. “La COVID-19 Como Oportunidad Para Mejorar La Reputación De La Banca a Través De Su Comunicación En Twitter Durante El Primer Estado De Alarma En España.” *Dialnet, Revista Mediterránea De Comunicación*. dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7660613.
- Santos, N., 2021. “El negocio bancario”. *Sisbib.unmsm.edu.pe*. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v04_n1/negocio.htm.
- Serrano, M., 2020. “Los Retos Del Sector Bancario Tras El Coronavirus.” Forbes España. Accesed April 13 2021, from forbes.es/crisis-del-coronavirus/64691/los-retos-del-sector-bancario-tras-el-coronavirus/.
- Sobrino, R., 2020. “De 55 a 11 Entidades Desde 2009: La Consolidación Bancaria Entre Dos Crisis.” Cinco Días. Accesed 13 April 2021, from cincodias.elpais.com/cincodias/2020/09/11/companias/1599849568_554343.html.
- The Reprack Company, 2020. “Media de la reputación de todos los bancos analizados cada año”. Documento de Reprack.
- Vallés, M., 2002. *Entrevistas cualitativas. Cuadernos metodológicos*. Madrid. CIS.
- Vañó, P., 2020. “¿Están Preparadas Las Entidades Financieras Para Integrar Los Factores ESG En La Toma De Decisiones?” KPMG Tendencias. Accesed 13 April 2021, from www.tendencias.kpmg.es/2020/08/entidades-financieras-factores-esg/.
- Villar, C., 2020. “Cada Vez Menos Bancos, De 62 a 10: Así Ha Cambiado El Mapa Bancario.” Economía Digital. Accesed 13 April 2021, from www.economiadigital.es/economia/cada-vez-menos-bancos-de-62-a-10-asi-ha-cambiado-el-mapa-bancario-espana_20094409_102.html

VII. ANEXOS

1. ANEXO 1: GUIÓN DE ENTREVISTA

Introducción:

Hola, soy una estudiante de ADE Internacional [E-4] y estoy realizando un estudio sobre la situación presente y futura de la banca española en el entorno actual para mi trabajo final de grado. Además, a lo largo de esta entrevista, se abarcarán los siguientes objetivos de investigación:

- Analizar la situación actual y el papel de los bancos durante la pandemia de la COVID-19.
- Estudiar los retos principales que están haciendo frente los bancos tradicionales.
- Investigar el impacto de los principales retos destacados y las nuevas tendencias de los diferentes grupos de interés, donde se incluyen, empleados, clientes, accionistas y sociedad.
- Aportar una visión a futuro del modelo de negocio a conseguir por lo bancos basado en las nuevas tendencias y oportunidades del sector financiero en la actualidad.

El estudio consiste en conocer sus percepciones sobre ciertos aspectos del tema a estudiar, se comenzará con preguntas relacionadas a la situación actual de los bancos tradicionales, y cuáles son aquellos retos principales que se están observando y el papel que han tomado a lo largo de la pandemia de la COVID-19. En segundo lugar, se abordarán los retos y las nuevas tendencias para los distintos grupos de interés, incluyendo los clientes, los empleados, los accionistas y la sociedad. Por último, se pedirá un “resumen” sobre su visión sobre las perspectivas y oportunidades para los bancos tradicionales a futuro.

Todas las respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima con los fines determinados en el párrafo anterior. Se agradecen respuestas lo más completas posibles y honestas. Muchas gracias de antemano por tu tiempo y colaboración.

Antes de comenzar, ¿me da el permiso de grabar la entrevista?

Bloque 1: Situación actual

- Hemos visto cómo el mundo ha ido digitalizándose, creando nuevas necesidades a los clientes, ¿cómo ha visto usted que ha reaccionado los bancos tradicionales a la digitalización?
 - ¿Qué ventajas y desventajas cree usted que ha traído esa digitalización?
- Como hemos podido ver, la COVID-19 ha llevado a un aceleramiento de la digitalización en todos los sectores, ¿qué cambios han tenido que llevar a cabo los bancos tradicionales?
- A raíz de esto, ¿qué retos principales ha observado usted que se está enfrentando los bancos tradicionales?
 - ¿Cuáles de estos son los que más preocupan en su empresa a corto plazo?
 - ¿Y a largo plazo?
- ¿Cómo ha evolucionado la oferta y demanda de los bancos tradicionales desde el impacto de la COVID-19?
 - ¿Cuáles son las expectativas a futuro de esta balanza?
- Competidores:
 - ¿Qué opina usted de los nuevos competidores, (Fintech, bigtechs, neobancos... etc.)?
 - ¿Cree usted que estos competidores son una potente amenaza para los bancos?
 - ¿Qué posibles soluciones pueden ser llevadas a cabo por los bancos para suavizar su impacto?
- Aspectos ESG
 - ¿Están los bancos añadiendo a sus modelos de negocio los aspectos ESG?
¿Cómo?

- ¿Cuáles son algunas medidas que pueden llevar a cabo para evitar el Green washing?

Bloque 2: Grupos de interés

- Empleados:
 - ¿Cómo están siendo afectados los empleados de los bancos ante la situación actual?
 - ¿Cree usted que la cultura y la organización de los bancos está cambiando?
 - En caso de afirmativo - ¿cuáles son los cambios más visibles que se están realizando?
- Clientes:
 - ¿Qué tipo de canales son empleados en su empresa?
 - ¿Qué piensa usted de la banca omnicanal?
 - ¿Hacia qué tendencias han sido cambiadas las necesidades y expectativas de los clientes?
 - ¿Qué características, servicios, experiencias son los que llevan actualmente a un cliente a escoger un banco ante otro?
- Accionistas:
 - En el ámbito financiero, ¿qué acciones pueden ser llevadas a cabo por los bancos para generar valor sin consumir capital?
 - ¿Qué factores y capacidades analizan actualmente los accionistas sobre un banco? ¿Siguen mirando la parte financiera (ROTE) o se centran más en la parte no financiera (sostenibilidad, responsabilidad social, clase de propuestas etc...)?
- Sociedad
 - Desde la crisis de 2008 los bancos han tenido una reputación muy negativa ante los clientes, ¿cree usted que la COVID-19 ha ayudado a mejorar esta reputación? ¿Por qué?

- ¿Cómo cree usted que esta recuperación de la reputación puede ser conseguida teniendo en cuenta la presión de los nuevos competidores y las nuevas tendencias?

Bloque 3: Futuro de la banca

- Para concluir, de forma muy breve, ¿cómo cree usted que debe cambiar el modelo de negocio de los bancos?
 - ¿Qué tendencias y oportunidades observa usted ante esta situación?