



ICAUICADE BUSINESS SCHOOL

MÁSTER UNIVERSITARIO EN FINANZAS

# **MULTICANALIDAD Y DIGITALIZACIÓN BANCARIA**

Innovación y tendencias

Autor: María Galdo Souto

Director: Ana Hernández Pérez

Madrid

Julio de 2015

## Abstract

En el siguiente trabajo se estudiará la evolución de la banca comercial tradicional hacia una banca más electrónica. Se analizará cómo son y serán de importantes los nuevos canales digitales en esta transformación y el papel clave de la innovación en este proceso. Por último, se realizará una breve descripción de las tendencias en innovaciones en el sector bancario en estos últimos años para entender hacia dónde se desarrollará el negocio de la banca en un futuro.

## Introducción

Este trabajo de fin de máster estudia el impacto de la digitalización en el sector de la banca minorista y cómo será su evolución o hacia donde se dirigen los nuevos canales, servicios y productos ofrecidos por la banca. Además, se explorarán las nuevas tendencias en innovación en los canales digitales para mejorar la experiencia de los consumidores a la hora de relacionarse con su banco.

Este proyecto surge por la idea de que es necesario un cambio en la comercialización de servicios en la banca minorista para evitar la pérdida de los nuevos clientes "digitales" y el reto de conseguir la protección de éstos a la hora de utilizar internet en sus operaciones diarias. Estos nuevos usuarios online buscan nuevos retos y experiencias que consigan que la interacción con su banco sea más ágil y dinámica.

Los bancos se enfrentan ante retos como la adaptación de sus canales más tradicionales a la digitalización de los mismos, la introducción de nuevos canales digitales para los que no estaban preparados; y todo esto en un entorno de cambios constantes en la tecnología y con unos clientes cada vez más exigentes. Además, todo ello debe estar cubierto por un sistema de seguridad digital bancaria, que no sólo se convierte en un método de protección al usuario, sino que también puede ser utilizado como canal.

Como idea o planteamiento final, la banca debería intentar que los usuarios dependan cada vez más de sus aplicaciones bancarias, si de media una persona se conecta una vez a la semana, conseguir que se multiplique por dos; para así poder introducir "publicidad" sobre sus nuevos productos sin necesidad de depender de llamadas, cartas o acudir a las oficinas. Además esto también permitiría la captación de información de los propios clientes de la empresa para poder predecir el comportamiento de los clientes y poder ofrecer los productos y servicios adecuados al cliente en cada momento. ¿Cómo se podría conseguir esta dependencia? ¿Cómo se consigue desplazar los clientes offline a online? ¿Y que usen y conozcan las aplicaciones web y móvil?

Palabras clave: banca electrónica, canales digitales, sistemas de seguridad digital, biometría, sistemas de pago, innovación bancaria.

## Objetivo

El objetivo de este trabajo es analizar cómo ha influido Internet en la relación actual entre el banco y los clientes. Cómo esto ha influido en la modernización y transformación de los canales tradicionales como sucursales o atención telefónica; y cómo ha supuesto la aparición de nuevos canales digitales que han ganado adeptos en los últimos años en detrimento de los canales habituales.

Además, analizando las tendencias y novedades del sector en cuanto a experiencia de cliente, nuevas funciones y servicios ofrecidos por las entidades, se puede obtener una visión global sobre en qué sentido evolucionará el sector los próximos años.

**ÍNDICE:**

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.     | Introducción al sistema bancario .....                  | 7  |
| 1.1.   | Clasificación de los servicios financieros.....         | 8  |
| 1.2.   | Canales de distribución: definición y tipología .....   | 9  |
| 1.2.1. | Sucursales y oficinas bancarias .....                   | 9  |
| 1.2.2. | Distribución electrónica .....                          | 11 |
| 2.     | Evolución hacia la banca electrónica en España .....    | 12 |
| 2.1.   | La banca minorista tradicional y online .....           | 12 |
| 2.2.   | El proceso de desintermediación bancaria .....          | 14 |
| 2.3.   | Desarrollo de los servicios bancarios a distancia ..... | 14 |
| 2.4.   | ¿Hacia dónde evoluciona la canalidad bancaria? .....    | 16 |
| 3.     | Creación de valor a través de los canales .....         | 17 |
| 3.1.   | Uso de los canales bancarios.....                       | 18 |
| 3.2.   | El auge de los canales digitales .....                  | 19 |
| 3.3.   | ¿Cómo mover usuarios offline a online recurrentes?..... | 22 |
| 3.4.   | Gamificación: caso de uso.....                          | 23 |
| 3.4.1. | Definir del objetivo a alcanzar.....                    | 24 |
| 3.4.2. | Conocer a los usuarios .....                            | 24 |
| 3.4.3. | “Game Thinking” .....                                   | 24 |
| 3.4.4. | La prueba piloto y resultados obtenidos.....            | 25 |
| 3.4.5. | Resultados obtenidos y reajuste .....                   | 26 |
| 3.4.6. | Fase de lanzamiento.....                                | 26 |
| 4.     | La innovación en el sector bancario.....                | 27 |
| 4.1.   | Introducción: estrategia e innovación .....             | 27 |
| 4.2.   | Tendencias e innovación en canales digitales.....       | 29 |
| 4.2.1. | Nuevos servicios a través del móvil: Mobile First ..... | 30 |
| 4.2.2. | Social Banking.....                                     | 34 |
| 4.2.3. | Servicios para la gestión financiera .....              | 35 |
| 4.2.4. | Experiencia de usuario .....                            | 36 |
| 5.     | Novedades en seguridad digital bancaria. ....           | 37 |
| 5.1.   | Biometric tends .....                                   | 37 |
| 5.2.   | DNI 3.0.....  | 38 |
| 5.3.   | Otros sistemas de seguridad .....                       | 39 |
| 5.3.1. | e-ID móvil .....  | 39 |

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 5.3.2. | Auto-Login móvil .....                          | 39 |
| 5.3.3. | Login móvil .....                               | 39 |
| 6.     | Conclusiones.....                               | 40 |
| 7.     | Posibles líneas de investigación a futuro. .... | 42 |
| 8.     | Bibliografía .....                              | 43 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

|   |    |
|---|----|
| ILUSTRACIÓN 1. CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS BANCARIOS. FUENTE: ADAPTADO DE IBARRONDO (2002).  | 8  |
| ILUSTRACIÓN 2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE ENTIDADES Y OFICINAS BANCARIAS. FUENTE: ANUARIO DE LA ASOCIACIÓN DE BANCA ESPAÑOLA DE 2013  | 10 |
| ILUSTRACIÓN 3. FRECUENCIA DE USO DE DISPOSITIVOS. FUENTE: INFORME DITRENDIA. "MOBILE EN ESPAÑA Y EN EL MUNDO". 2014.  | 15 |
| ILUSTRACIÓN 4. APPS MÁS UTILIZADAS. FUENTE: INFORME DITRENDIA. "MOBILE EN ESPAÑA Y EN EL MUNDO". 2014.  | 16 |
| ILUSTRACIÓN 5. IMPORTANCIA DE LAS FUNCIONES MULTICANAL EN LA APORTACIÓN DE VALOR. FUENTE: INFORME EFMA. "INFOSYS FINACLE INNOVATION SURVEY 2014".   | 17 |
| ILUSTRACIÓN 6. USO DEL CANAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE. FUENTE: INFORME ACCENTURE. "AUMENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR AL CLIENTE BANCARIO A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN ALEMANIA, AUSTRIA Y SUIZA. JUNIO DE 2011 | 18 |
| ILUSTRACIÓN 7. INCREMENTO DE LOS USUARIOS DE BANCA POR CANALES HASTA 2016. FUENTE: INFORME PWC. "ENCUESTA MUNDIAL DE BANCA DIGITAL". 2014.  | 19 |
| ILUSTRACIÓN 8. ¿QUÉ DEMANDAN LOS USUARIOS DE BANCA ELECTRÓNICA? FUENTE: "LOS DESEOS DE LOS USUARIOS DE LA BANCA ONLINE 2014". LABORAL KUTXA. 2014.  | 20 |
| ILUSTRACIÓN 9. PRINCIPALES QUEJAS EN BANCA ELECTRÓNICA. FUENTE: "LOS DESEOS DE LOS USUARIOS DE LA BANCA ONLINE 2014". LABORAL KUTXA. 2014.  | 21 |
| ILUSTRACIÓN 10. ENTENDIMIENTO DE LOS PRODUCTOS DE BANCA ONLINE. FUENTE: "LOS DESEOS DE LOS USUARIOS DE LA BANCA ONLINE 2014". LABORAL KUTXA. 2014.  | 21 |
| ILUSTRACIÓN 11. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN BANCARIA. FUENTE: INFORME EFMA. INFOSYS FINACLE INNOVATION SURVEY 2014.  | 27 |
| ILUSTRACIÓN 12. INVERSIÓN EN INNOVACIÓN. FUENTE: INFORME EFMA. INFOSYS FINACLE INNOVATION SURVEY 2014.  | 28 |
| ILUSTRACIÓN 13. INVERSIÓN EN INNOVACIÓN POR ÁREA. FUENTE: INFORME EFMA. INFOSYS FINACLE INNOVATION SURVEY 2014.   | 28 |
| ILUSTRACIÓN 14. VALORES QUE BUSCAN LOS USUARIOS DE BANCA ELECTRÓNICA. FUENTE: "LOS DESEOS DE LOS USUARIOS DE LA BANCA ONLINE 2014". LABORAL KUTXA.  | 29 |

## 1. Introducción al sistema bancario

En este epígrafe se intentará definir lo que es el sistema bancario, cuáles son las características generales, la clasificación de los servicios ofrecidos y cuáles son los principales canales de distribución disponibles.

En primer lugar, definir un marco más amplio, el sistema financiero de un país. Este está formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados, cuyo fin primordial es canalizar el ahorro que generan las unidades de gasto con superávit, hacia los prestatarios o unidades de gasto con déficit (Calvo, 1987). Este sistema financiero abarca los instrumentos o activos financieros, instituciones o intermediarios y los mercados financieros (lugar donde los intermediarios compran y venden los activos financieros).

Su función principal es la canalización del excedente de los agentes ahorradores hacia los prestatarios que tienen déficit de gasto. Esta misión es fundamental en la economía, pues pone en contacto a estos agentes, los cuales no se tienen por qué conocer entre sí, para que puedan beneficiarse de esta relación con las mejores condiciones posibles y con el respaldo de la entidad.

El sistema financiero, en concreto el español, se estructura en tres áreas: crédito, valores y seguros y previsión. En concreto, este trabajo se centrará en las entidades de crédito, las cuales representan el bloque fundamental del sistema financiero español.

Estas entidades de crédito tienen como actividad principal la captación de los depósitos del público a un interés pactado, que se prestan a diversos agentes a otro interés pactado. El beneficio está en la diferencia entre estas dos cantidades, lo cual conlleva a la asunción de un riesgo importante. Como actividad secundaria la banca ofrece diversos servicios a sus clientes como complemento a su actividad principal.

Además, desempeñan tareas cruciales en la economía, su eficacia y solvencia es tan importante que su desequilibrio ha supuesto la mayor crisis económica de los últimos tiempos. Estos desajustes provocados por el mal funcionamiento de la banca han hecho que la economía se haya hundido suponiendo un problema a nivel mundial. Esto es debido a la naturaleza de sus operaciones y la peculiaridad de su estructura financiera, ya que, la mayor parte del ahorro, inversión y financiación se canaliza a través de ellas.

Debido a esto, estas entidades están sujetas a permanentes controles, medidas y una fuerte regulación para conseguir la estabilidad del sistema. Estas medidas se han incrementado a raíz de la crisis de 2007, con la creación de nuevos órganos de regulación y control europeo que implantan el incremento de los ratios de capital o la creación de unos “colchones” de seguridad para amortiguar las posibles pérdidas de la entidad y así, asegurar su solvencia.

Otro punto importante de las medidas tomadas, es que se ha incrementado la regulación de protección a los consumidores financieros. Con esto se persigue la protección tanto del inversor como del depositante, los cuales se creen que se encuentran en una posición de desventaja frente a estas entidades. Esto hace especial hincapié en asegurarse que los clientes tienen ciertos conocimientos a la hora de contratar cierto tipo de productos, realizando test de conocimientos financieros cada vez que deseen optar a ciertos activos.

Por último, el sistema crediticio comprende tres grandes grupos: el sistema bancario (banca privada, cajas de ahorros o cooperativas de crédito), las entidades oficiales (Banco de España o Instituto de crédito oficial), los establecimientos financieros de crédito (entidades de factoring

o entidades de arrendamiento financiero). Este trabajo se centrará en la banca retail, tanto online como offline que se encargan de la distribución de servicios financieros.

### 1.1. Clasificación de los servicios financieros

Los servicios financieros se pueden clasificar atendiendo a distintos criterios. Alguno de ellos como distinguirlos en base al siguiente criterio:

- Por áreas de actividad: tesorería, valores, préstamos, cartera de efectos y ahorro, entre otros.
- Por su finalidad: vivienda, agricultura, industria, comercio y servicios.
- En función de los instrumentos financieros utilizados: financiación entidades de depósito, préstamos, créditos, descuento, ahorro ordinario, ahorro a plazo, cuentas corrientes, certificados de depósito, cédulas hipotecarias.

Otra posible clasificación es diferenciarlos entre productos de activo, de pasivo y servicios bancarios puros. Los primeros son aquellos que derivan del proceso de captación de fondos y que constituyen los output los cuales se instrumenta la inversión de los fondos en el mercado, generando unos ingresos financieros en forma de intereses. Los segundos, los que surgen por operaciones del subproceso de captación de fondos y aparecen reflejados en el pasivo del balance bancario.

Y por último, los servicios puros están formados por el resto de los servicios que las entidades de depósitos suministran a sus clientes ya sea para apoyar o complementar a sus productos de activo y de pasivo, o bien de forma independiente.

En la siguiente tabla se presentan ejemplos de esta clasificación de productos bancarios:

| Clasificación de los productos bancarios |                                 |  |
|--|---------------------------------|--|
| Productos de activo                      | Productos de pasivo             | Servicios puros  |
| Préstamos personales                     | Depósitos                       | Domiciliaciones de recibos                                 |
| Préstamos hipotecarios                   | Cuentas corrientes              | Domiciliaciones de nóminas                                 |
| Cuentas de crédito                       | Cuentas de ahorro               | Transferencias, giros y otros medios de pago               |
| Descuento comercial                      | Imposiciones a plazo            | Talonarios de cheques                                      |
| Operaciones de factoring                 | Cesiones temporales de activos  | Tarjetas de crédito y de débito                            |
| Anticipos sobre documentos               | Participaciones de activos      | Cambio de divisas  |
| Arrendamientos financieros               | Emisión de títulos              | Cheques de viaje   |
| Valores de renta fija                    | Otros instrumentos de captación | Depósito de valores  |
| Valores de renta variable                |                                 | Gestión de cobro de efectos                                |
| Otros productos de activo                |                                 | Asesoramiento financiero                                   |
|  |                                 | Gestión de patrimonios                                     |
|  |                                 | Alquiler de cajas de seguridad                             |
|  |                                 | Intermediación en la compra y venta de valores mobiliarios |
|  |                                 | Comercialización de seguros                                |
|  |                                 | Comercialización de fondos de pensiones                    |
|  |                                 | Comercialización de fondos de inversión                    |
|  |                                 | Operaciones en los mercados de opciones y futuros          |

Ilustración 1: Clasificación de los productos bancarios. Fuente: adaptado de Ibarrondo (2002).

## 1.2. Canales de distribución: definición y tipología

En este apartado se define qué es el canal de distribución en relación con el sector bancario y cuáles son los principales canales que utiliza la banca para su distribución de servicios financieros. Se hará especial hincapié en las oficinas y sucursales y en la distribución electrónica, la cual, será uno de los puntos centrales del trabajo.

Un canal de distribución es el conjunto de organizaciones que se encargan de realizar todas las actividades necesarias para poder mover el producto y su título de propiedad desde el punto de producción hasta el consumo. Concretamente, la banca distribuye servicios, cuya principal característica sería la intangibilidad y la inseparabilidad entre la producción y el consumo. Por tanto, desde este punto de vista se podría definir el canal de distribución como el punto de venta de estos servicios.

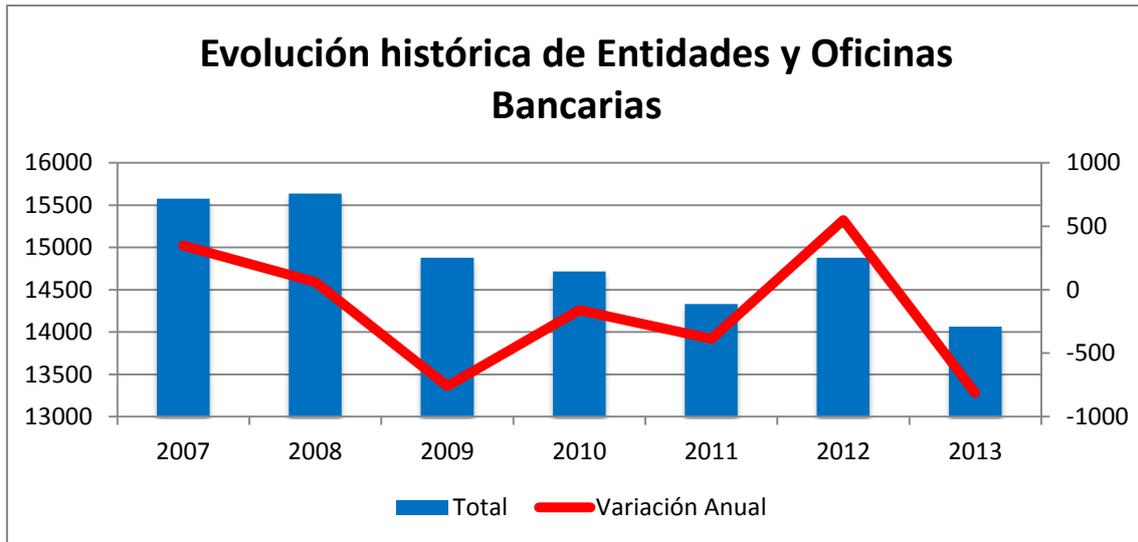
En el sector servicios, la forma de hacer llegar el producto es muchas veces más importante que el producto en sí, por lo que debido al auge de las nuevas tecnología y la incorporación de los medios digitales a la vida diaria de los usuarios, la banca ha tenido que ir adaptándose. En esta transformación ha sido necesaria la incorporación de las tecnologías de la información y comunicación para conseguir una combinación entre los canales digitales y tradicionales para poder ofrecerles a sus clientes un abanico de posibilidades multicanal.

### 1.2.1. Sucursales y oficinas bancarias

En este epígrafe se trata la situación actual de las sucursales y las perspectivas futuras de las oficinas bancarias dada la implantación y desarrollo de las TIC (tecnologías de la información y la comunicación).

La red propia de oficinas ha sido siempre el principal canal de distribución bancario ofrecido por los bancos y han desempeñado un papel diferenciador y con mayor peso competitivo de la banca. En ella el modelo de negocio está enfocado al producto, donde los empleados lo empujan comunicando las ventajas que ofrece el mismo mediante instrumentos de venta simples, como los folletos.

Sin embargo, con la aparición de Internet, la adaptación de los clientes a la banca online y la aparición de otros canales digitales ha hecho que se reduzcan el número de sucursales. La reestructuración del sector financiero se ha centrado en el cierre de oficinas desde finales del 2007. Según se muestra en el estudio realizado por la Asociación de Banca Española la tendencia del cierre de sucursales es, desde más de 15.500 en el año 2007 a poco más de 14.000 a finales de 2013.



*Ilustración 2. Evolución histórica de entidades y oficinas bancarias. Fuente: Anuario de la Asociación de Banca Española de 2013*

Esto es consecuencia de la crisis bancaria sufrida por la banca estos últimos años que ha llevado a los bancos tradicionales a buscar nuevas opciones de reducción de costes y eficiencia. Por ello, los canales digitales han cobrado más importancia en detrimento de los canales más tradicionales, en este caso las sucursales. Esto supone la eliminación de una importante barrera de entrada de nuevos competidores, de hecho, la aparición de la banca online ha supuesto el acceso al mercado español de nuevos bancos que operan íntegramente online y que ejercen presión sobre los precios. Es el caso inicial de ING Direct, que finalmente también ha cedido a la multicanalidad con la apertura de un pequeño número de oficinas.

Los datos anteriores señalan que las oficinas bancarias, aunque no desaparecerán, se reducirán y sufrirán importantes transformaciones. Aunque hoy en día puede que sea impensable que los clientes sean usuarios de bancos online puros (sin sucursales), puesto que existen aún segmentos que son reacios a este cambio. La tendencia es hacia la multicanalidad, una oferta combinada de canales a los clientes (oficinas, cajeros, teléfono o Internet). La transformación, posiblemente sea hacia una red de puntos de venta más flexibles, operativos y supondrán una reducción de costes para las entidades, más orientadas al cliente, centrados en la experiencia del usuario y adaptados a las nuevas tecnologías. A continuación se muestran algunos ejemplos de innovación hacia esta modernización de las sucursales bancarias y otros canales tradicionales como los cajeros.

Bank of Tokyo Mitsubishi UFJ tiene planeado utilizar minirobots humanoides en un par de oficinas de Tokyo para que den la bienvenida a los clientes. Entre otras capacidades, los robots pueden responder a preguntas básicas en 19 idiomas e incluso analizar las expresiones faciales y el comportamiento de los usuarios que lo están utilizando.



Por su parte, Barclays está desarrollando una iniciativa para identificar mediante tecnología beacon (pequeños dispositivos inalámbricos que utilizan tecnología Bluetooth para emitir una señal que puede ser recibida por un dispositivo a distancia) para clientes con discapacidades cuando accedan a la sucursal. Gracias a este proyecto, que es la respuesta a una petición de un cliente, los usuarios podrán registrarse y poner sobre aviso a la entidad a través de una app y de esta forma evitar tener que explicar su situación cada vez que vayan a realizar alguna operativa al banco.

Por tanto, el nuevo concepto de sucursal se podría traducir en la idea piloto que ha tenido el banco SunTrust (USA) que incluye nueva tecnología en sus oficinas como, caja fuerte con acceso a través de PIN, tarjeta o escaneo de la mano, cajeros que combinan la automatización con un toque humano y la posibilidad de iniciar una llamada con personal remoto para solucionar dudas. Además, ideas como una 'tablet bar' que facilita mediante acceso wi-fi la conexión vía móvil, Tablet y online de la entidad. Este banco americano tiene como objetivo utilizar esta oficina de innovaciones para testear futura operativa a incluir en otras sucursales.

Pero no solo las sucursales bancarias se están modernizando, sino que los cajeros también están sufriendo reestructuraciones aunque en menor medida. Aunque no es la primera vez que CaixaBank realiza cambios en la red de cajeros, pues realizó un acuerdo con Technosite (tecnológica de la ONCE) para superar barreras de accesibilidad en cajeros. A finales de 2014, de la mano de Fujitsu ha lanzado la fabricación de 8.500 nuevos cajeros que permitirán entre otras opciones, lectura contactless de tarjetas, móviles y dispositivos portables compatibles y el reconocimiento automático de billetes.

### 1.2.2. Distribución electrónica

En primer lugar hay que definir en qué consiste la distribución electrónica de servicios financieros. Las características básicas de este canal son:

- Los clientes pueden acceder a los productos y servicios sin la intervención humana.
- Las transacciones se realizan de forma electrónica mediante algún dispositivo con acceso a Internet o desde algún medio telemático.
- Los horarios para la realización de este servicio son más amplios, generalmente sin pausa.
- Estos productos y servicios resultan accesibles dentro y fuera de las redes de oficinas.

Esto es una especie de "autoservicio" que sustituye a las personas a la hora de contratar servicios simples y estandarizados. Se pueden encontrar una amplia gama de dispositivos a través de los cuales se puede realizar este servicio sin intervención del personal del banco, algunos de los más importantes son: las tarjetas de crédito, cajeros, monedero electrónico, la banca telefónica, por Internet o a través del teléfono móvil.

El uso del canal de Internet en el sector financiero seguirá incrementándose, ya que la distribución de productos financieros no requiere un intercambio físico de bienes, lo que hace más fácil su canalización. Además, hay que tener en cuenta que el dinero en sí es ya un "bien electrónico".

El impacto de internet por tanto, es de doble entrada, como nuevo canal de distribución y además, supone la aparición de nuevas áreas de negocio. De estos nuevos canales, su impacto y las nuevas áreas de negocio se hablarán a lo largo de todo el trabajo.

## 2. Evolución hacia la banca electrónica en España

Se podrían distinguir varias fases de la evolución de la banca tradicional a la online en España. Esta adaptación va unida a la evolución de la tecnología y la implantación de la misma en los hogares y la vida diaria de los usuarios. Hay que tener en cuenta, que esta adaptación tecnológica está ligada tanto al precio de los dispositivos, los cuales en su lanzamiento no podían adquirirse por el público en general, como a la barrera que supuso la desconfianza de la realización de operaciones bancarias a través de internet debido a la falta de seguridad por parte de los clientes.

En una primera fase se situaban los teléfonos (no conectados a Internet) y los cajeros automáticos como “banca a distancia”. En esta fase el usuario empezó a darse cuenta de la facilidad del acceso a los cajeros durante las 24 horas del día que se adaptaban a los usuarios con menos disponibilidad horaria. Esto incluso supuso el comienzo del ahorro de los costes de la banca a través de la implantación de nuevos canales.

En una segunda fase, se introduce el cambio tecnológico que ha supuesto la entrada del ordenador personal conectado a Internet, tanto como herramienta de gestión como de comunicación a través del servicio red. Esto empieza a enfocar la banca hacia la banca online de gestión de activos íntegramente por Internet. En esta fase la banca tradicional empieza a comprender la necesidad de adaptar sus canales a un mundo más digital.

En los últimos años, con la implantación de los teléfonos Smartphone en la vida diaria de la sociedad, la banca se ha tenido que ir adaptando a este nuevo cambio tecnológico. Aunque el cambio ha sido lento, se ha llegado a la conclusión de que es necesario un cambio en el modelo de negocio y la adaptación de los canales para poder competir y diferenciarse con sus competidores.

Sin duda, en las siguientes etapas se tendrán que ir adaptando a más cambios tecnológicos, a clientes cada vez más exigentes y un entorno cada vez más competitivo. La introducción del dinero electrónico, la Smart TV o los nuevos competidores no financieros como Apple o Google, supondrán un reto futuro.

### 2.1. La banca minorista tradicional y online

Para estudiar los canales de distribución, hay que explicar la diferencia entre banca minorista tradicional, online y la web de un banco tradicional. La banca minorista o “retail”, en términos generales, es la conocida como al por menor, aquella cuyos clientes tipo son los particulares y las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Dentro de ella se podría diferenciar entre la online y tradicional. La diferencia es que la online es aquella en la cual todos los trámites se realizan a través de Internet, tanto gestiones como adquisición de productos bancarios. Sin embargo la tradicional es presencial, realizando todas las gestiones en una oficina física. Sin embargo, con la aparición de la banca online el sector financiero tradicional ha tenido que hacer un esfuerzo de adaptación de todos sus productos y gestiones a la nueva era de Internet, apareciendo así las webs de los bancos tradicionales.

La banca online, conocida también como banca electrónica, (aunque no son exactamente lo mismo, ya que la online se considera exclusivamente por Internet, y la electrónica es por cualquier medio electrónico (teléfono, cajeros automáticos, Internet)), entró en nuestro país en el año 1995 de la mano de Banesto y del Banco Central Hispanoamericano, siguiéndoles posteriormente otras entidades bancarias como por ejemplo: Activo Bank (Banco Sabadell), ING Direct (ING Group) o Openbank (Banco Santander).

Este nuevo formato de banca ha ganado adeptos rápidamente, sobre todo entre el público más joven los cuales son dependientes de las nuevas tecnologías y son menos reacios al cambio. Para entender la migración hacia la banca online hay que resaltar algunas de sus ventajas:

- Tipos de interés mucho más competitivos. Esto es debido al ahorro en costes de este tipo de entidades, las cuales tienen una estructura de costes más simple. Este ahorro se materializa en mejores precios para sus clientes (hipotecas y préstamos).
- La comodidad de poder realizar operaciones durante las 24 horas del día los 365 días del año.
- No se necesita el traslado a una oficina para realizar las gestiones. El cliente puede hacer sus operaciones desde cualquier lugar.
- Esto supone un ahorro de tiempo del cliente, puesto que no tiene que esperar colas ni desplazarse a la sucursal.
- Se agilizan las transacciones, puesto que los trámites son más sencillos a la hora de contratar productos online.
- Permite una comparación más sencilla de los diversos productos que se ajustan al usuario.

Sin embargo, también hay que tener en cuenta las desventajas que ven los usuarios, sobre todo los más tradicionales, para la migración hacia el mundo de la banca online. Algunas de estas desventajas que ven los consumidores son:

- La desconfianza por parte de algunos usuarios de la seguridad ofrecida por este tipo de bancos. No se sienten seguros teniendo sus ahorros en un banco al cual no pueden acudir físicamente a presentar, sobre todo, sus reclamaciones, para las cuales se sienten más satisfechos y confían en que les ofrecerán una buena solución. Además, siente cierta desconfianza al dar sus datos personales por miedo a que caigan en malas manos.
- Ciertos clientes, sobre todo de edad avanzada, se sienten más cómodos con el trato humano de la oficina. Les hace sentir seguridad y cercanía, y es algo que valoran por encima de otras cosas.

Pese a esto último, el éxito de la banca online los últimos años es innegable, su evolución ha sido imparable y de esto se ha dado cuenta la banca tradicional, que ha tenido que transformar su estructura para poder competir con este nuevo formato de banca. Ésta ha decidido acoplar la banca online a su estructura tradicional mediante el lanzamiento de sus páginas web o aplicaciones móviles desde las que se permite realizar las mismas gestiones que desde las oficinas. Todo esto ha resultado la adaptación a la banca electrónica, de este proceso de adaptación se hablará a continuación.

Sin embargo, la línea que separa a la banca online, tradicional o electrónica es muy fina. Como se verá a continuación los canales se están empezando a mezclar, los tradicionales están incorporando métodos digitales para poder adaptarse a las nuevas expectativas de los consumidores. Un ejemplo de esto es la integración en las oficinas de experiencias digitales como la identificación del usuario mediante la interacción con su app móvil.

## 2.2. El proceso de desintermediación bancaria

Desde la introducción de nuevos canales a distancia, la banca se ha enfrentado a un fuerte proceso de desintermediación bancaria, donde los clientes (tanto ahorradores como inversores) pueden acceder a los servicios bancarios sin la necesidad de pasar por el balance de una entidad financiera.

La incorporación de las TIC (nuevas tecnologías de la información y comunicación) ha supuesto una revolución en la forma de relacionarse con los clientes. Éstas se han convertido en una herramienta clave para poder maximizar la captura, almacenaje y proceso de toda la información al alcance de los bancos y además, modificando las formas de acceso a los productos y servicios financieros.

En un primer momento la desintermediación bancaria modificó aspectos vinculados al ahorro y a la financiación. Esto tiene que ver, por ejemplo, con que los ahorros migren de los balances de los bancos hacia fondos de inversión, fondos de pensiones o seguros de vida, y con que la financiación a empresas sea concedida por inversores a través de mercados bursátiles.

A continuación, comenzó otro proceso de desintermediación bancaria en relación con la introducción de TIC. Esto está relacionado con el giro desde los canales más tradicionales hacia los canales digitales. Lo que ha provocado que los clientes no tengan una relación tan fuerte con el banco como antes y les permite hacer comparaciones más rápido de los productos disponibles en el mercado.

## 2.3. Desarrollo de los servicios bancarios a distancia

Desde el punto de vista del desarrollo e implantación de los servicios bancarios online y su difusión entre el público en general es necesario la combinación de una serie de factores que compongan el entorno. A continuación se citan algunos de ellos:

- Número de hogares con conexión a Internet.
- Número de usuarios con teléfono Smartphone.
- Usuarios que navegan por Internet por edad.
- Confianza en la realización de las operaciones a través de Internet.
- Oferta de banca online de los competidores.

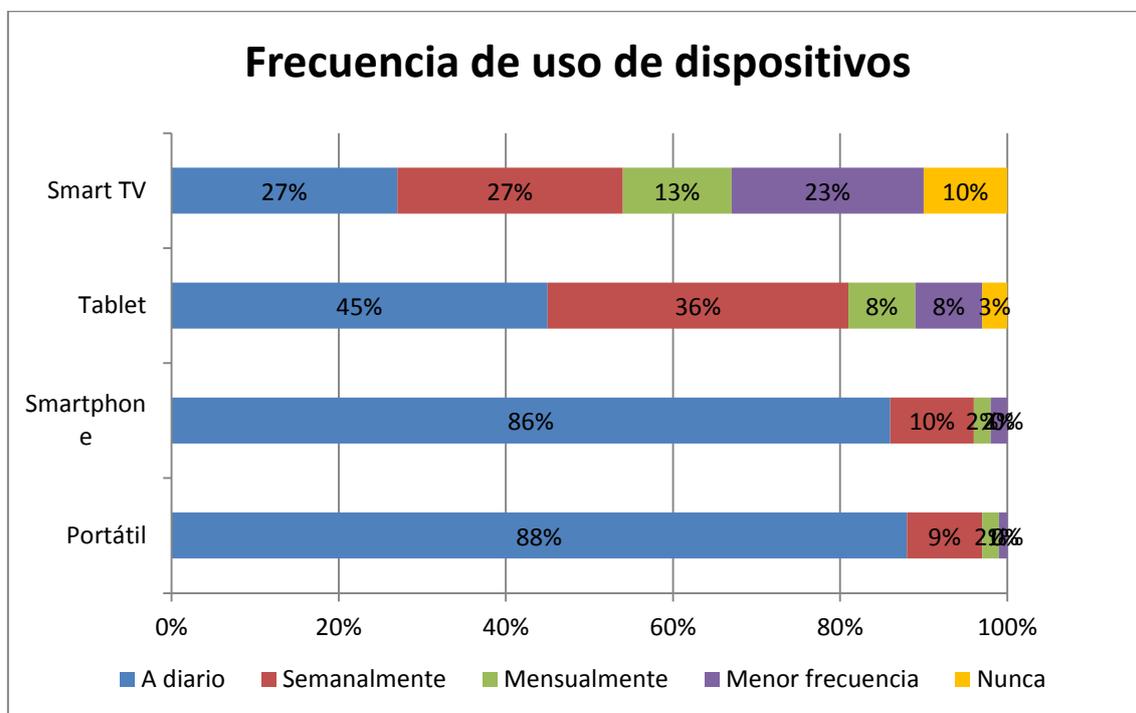
Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el porcentaje de hogares con acceso a internet se sitúa en torno al 74,4% (casi 11,7 millones de personas) en 2014, frente al 38% en 2006. Además, los principales equipos utilizados son los dispositivos móviles (distintos al ordenador portátil) como teléfono móvil o lector de libros electrónicos (e-book). Otro dato significativo es que, los usuarios frecuentes de Internet (aquellos que se han conectado a la Red al menos una vez por semana en los últimos tres meses) suponen el 93,5% del total de internautas. Estos usuarios son, aproximadamente, 24,5 millones de personas, lo que supone el 71,2% de la población. Por último, el segmento de usuarios intensivos (los de uso diario) roza los 20,7 millones de personas, el 60,0% de la población de 16 a 74 años.

La media que los españoles navegan por internet son de unas cinco horas diarias. Esto muestra una dependencia al móvil cada vez mayor, las estadísticas indican que más del 40% de los jóvenes muestra adicción al móvil y que el 26% de los españoles reconoce que siente dependencia de su dispositivo móvil en su vida personal.

España cuenta ya con más de 27 millones de smartphones, lo que lo convierte en el país europeo con más penetración de smartphones y tablets por delante de Francia o el Reino

Unido. Tres de cada cuatro usuarios de móvil ya cuentan con un Smartphone, lo que representaba un 75% de los usuarios móvil en el 2013. Esto se eleva si se analiza el segmento de edad entre 18 y 25 años, de este grupo, un 91% de los usuarios usa Smartphone. Sin duda, la tendencia es hacia una mayor digitalización y dependencia de los medios digitales.

A continuación, se muestra un gráfico que representa la frecuencia de acceso a Internet desde diferentes dispositivos.



*Ilustración 3. Frecuencia de uso de dispositivos. Fuente: Informe Ditrendia. "Mobile en España y en el Mundo". 2014.*

Esto indica que los dispositivos que se usan con más frecuencia para conectarse a internet son los portátiles y los Smartphone y más del 85% lo utiliza a diario.

Otro indicador de la importancia de la intrusión de la banca en los medios digitales. En Europa, las categorías más populares de aplicaciones móviles utilizadas por los usuarios son las relacionadas con las comunicaciones (email), el tiempo, y la mensajería instantánea. En relación con la banca, de usuarios online casi un 30% utiliza aplicaciones para dispositivos electrónicos de cuentas bancarias a diario. Esto se refleja en el gráfico siguiente:

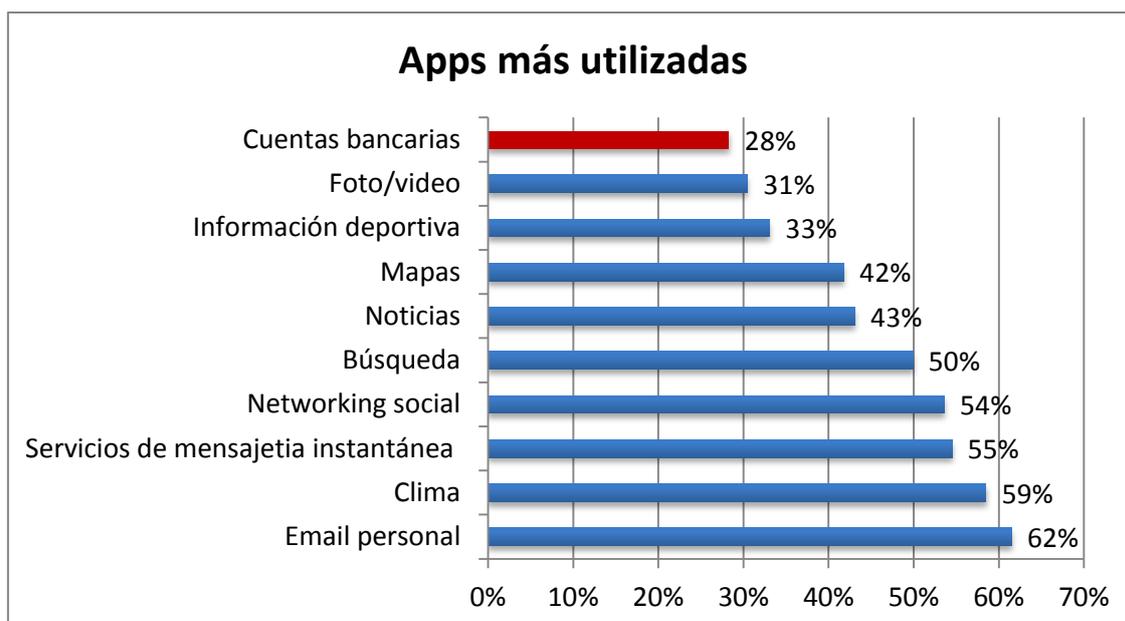


Ilustración 4. Apps más utilizadas. Fuente: Informe Ditrendia. "Mobile en España y en el Mundo". 2014.

## 2.4. ¿Hacia dónde evoluciona la canalidad bancaria?

Una vez claros los conceptos usuales de banca tradicional, online o electrónica, hay que reflexionar si realmente estos espacios están tan delimitados como se supone. Teóricamente, la banca tradicional es la que utiliza canales offline para relacionarse con el cliente, la online la que es puramente por internet y la electrónica la que mezcla canales online y offline.

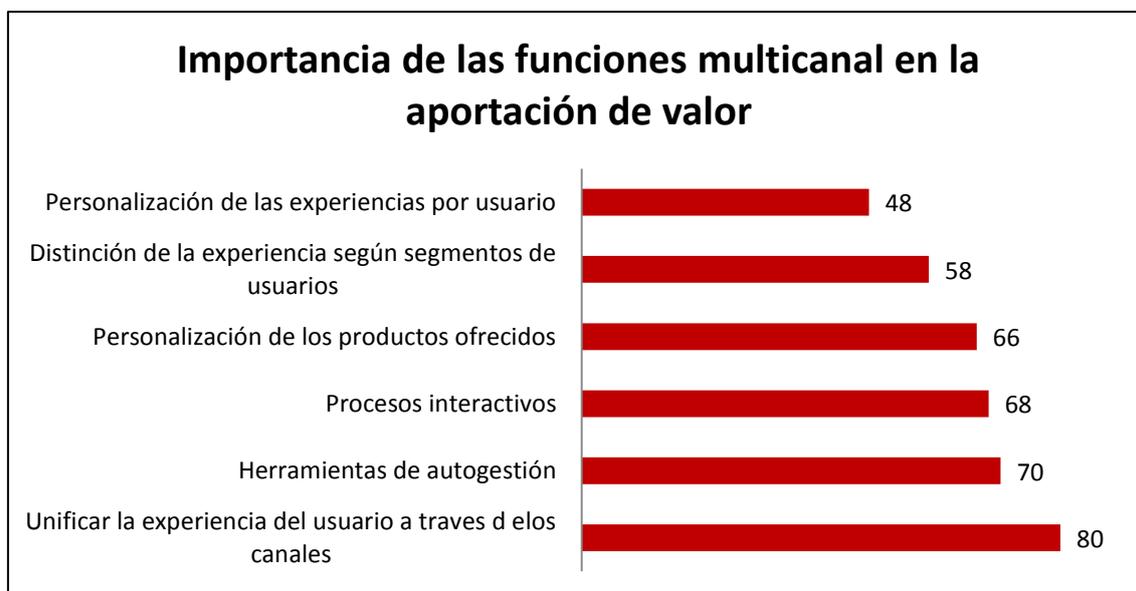
Sin embargo, ¿existe la posibilidad de convertir una oficina en un canal digital? Ciertamente es posible. La empresa Cisco Systems ya presentó su modelo de "Sucursal Bancaria del Futuro". Esta nueva oficina conecta de forma automática a cualquier cliente que accede al banco con el empleado que mejor se adecue a sus necesidades. Además, estas nuevas oficinas reconociendo al usuario, le ofrecerán instantáneamente los productos y servicios que más se adecuen a su estilo de vida o situación vital.

Entre las novedades que introducía se destaca un nuevo sistema de quiosco y cajero automático IP, que permite que los cajeros ofrezcan a los clientes información actualizada y comunicaciones personalizadas.

Por tanto, se concluye que la fusión entre los dos canales será lo que marcará el futuro de la banca comercial y será la transformación de las sucursales y oficinas bancarias.

### 3. Creación de valor a través de los canales

La innovación en canales es la pieza clave en la que los bancos se están enfocando y hacia donde están intentando mejorar sus acciones. El objetivo es centrarse en una estrategia multicanal que mejore la proposición de valor a los clientes, esto incluye aumentar las posibilidades de los usuarios a través de los canales. A continuación, se muestra un gráfico donde los bancos miden la importancia de las funciones proporcionadas a los clientes.



*Ilustración 5. Importancia de las funciones multicanal en la aportación de valor. Fuente: Informe Efma. "Infosys Finacle Innovation Survey 2014".*

Crear una oferta unificada de la experiencia al usuario se cree que es la función más importante para crear valor al cliente. Los bancos consideran que lo mejor es integrar las innovaciones en las oficinas, web y móvil. Conseguir esto será clave para tener éxito a largo plazo.

En segundo lugar está la integración de herramientas de autogestión, esto quiere decir que el cliente sea capaz de realizar cualquier operación por sí mismo. El resto está relacionado con mejorar las experiencias y personalizar las herramientas disponibles a través de estos canales. Son muchos los bancos que están desarrollando productos para poder proveer esto a sus clientes lanzando prototipos de prueba para testar su funcionamiento. Un ejemplo de esto es Wells Fargo que tiene un "laboratorio" multicanal, un espacio donde permite a clientes, asociados y empleados experimentar las innovaciones en persona y realizar "brainstorming". En este laboratorio se hace un uso intensivo de demos y prototipos para poder probar su aceptación y utilidad.

En cuanto a la experiencia del cliente, es un tema cada vez prioritario y ha cobrado importancia los últimos años ya que se ha entrado en una nueva era: la era del cliente. En una etapa donde elementos como la distribución, producción o procesos están estandarizados y son accesibles a todas las empresas, diferenciarse a través de proporcionarles una experiencia al cliente se considera un elemento competitivo clave.

En un mercado como el bancario, el cual está saturado y donde cada vez aparecen más agentes financieros, no es suficiente con unas sucursales bien ubicadas o tasas competitivas.

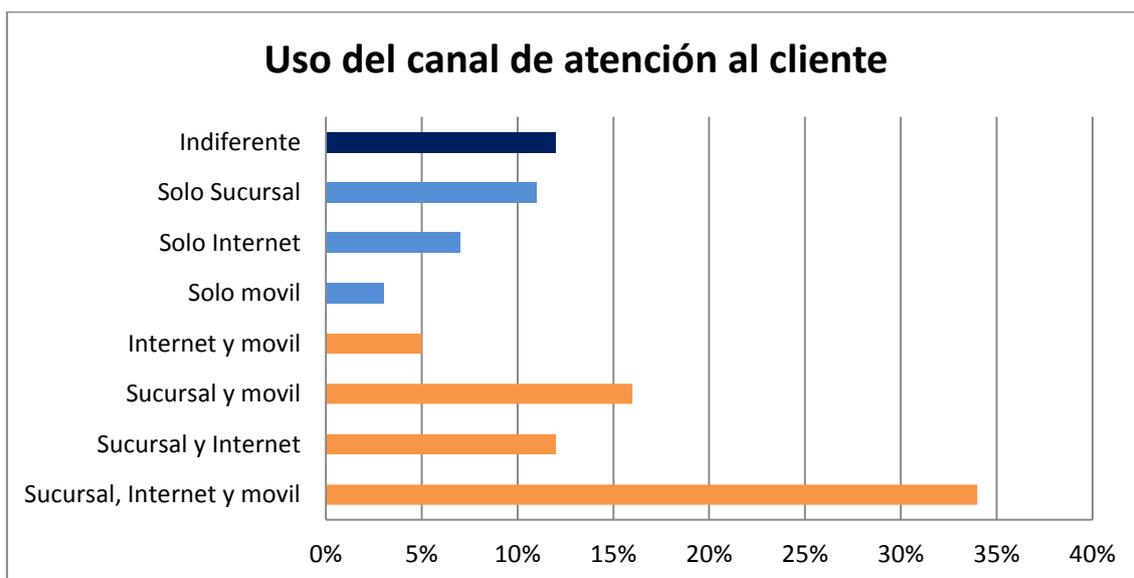
Los bancos deben centrarse en ofrecer innovaciones y transformaciones de su banca móvil, web y presencial.

### 3.1. Uso de los canales bancarios

La banca, consciente de los nuevos cambios en la forma de contacto con los clientes, se ha planteado una nueva estrategia multicanal en Internet como estrategia clave para atender las nuevas exigencias de los consumidores. Los usuarios están migrando cada vez con más rapidez del mundo off-line al online, convirtiéndose además en clientes multicanal que valoran muy positivamente la posibilidad de consultar sus gestiones desde cualquier dispositivo o medio. Debido a esto, los bancos se están centrando en desarrollar una oferta consistente centrada en la multi-canalidad del usuario.

Los clientes, son cada vez más exigentes debido a la amplia oferta del mercado. Estos demandan que los servicios de oficina estén integrados en otros canales, servicios innovadores de internet banking (multi-pantalla y redes sociales), que se amplíe la gama de servicios en el mundo online, productos y servicios personalizados dependiendo del tipo de cliente y situación en la que se encuentre y sencillez a la hora de la realización de sus operaciones.

Como muestra de la nueva tendencia multicanal, se adjunta el siguiente gráfico donde se puede apreciar que por ejemplo en la atención al cliente tiene cada vez más peso los usuarios multi-canal, representando casi un 35% del total:



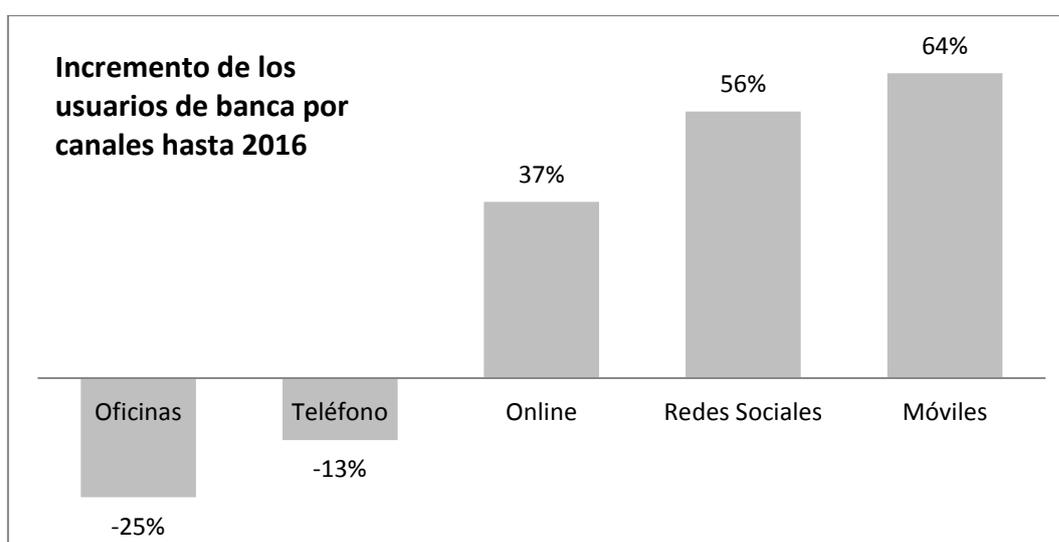
*Ilustración 6. Uso del canal de atención al cliente. Fuente: Informe Accenture. "Aumento de la propuesta de valor al cliente bancario a través de la innovación tecnológica en Alemania, Austria y Suiza. Junio de 2011"*

Además, la tendencia es que los clientes revisen casi a diario sus finanzas a través de su Smartphone, seguida de la banca online, dejando las visitas a las sucursales en un segundo plano siendo visitadas solo una o dos veces al año. Esto supone una ventaja para los bancos, la migración de usuarios offline a online supone una reducción de los costes de estas instituciones aumentando la rentabilidad de estas. Implementando estrategias de migración de canal pueden conseguir que los usuarios tiendan al uso de Internet y reducir las visitas a las sucursales. Se estima que la banca online es 24 veces más barata que el uso de oficinas, y el uso de smartphones es 50 veces más barato. Por tanto, sin lugar a duda, a los bancos les interesa esta migración de canal, por lo que están desarrollando estrategias con este objetivo. Más adelante se detallarán algunas acciones tomadas.

### 3.2. El auge de los canales digitales

El cambio en los hábitos del cliente han provocado un nuevo modelo de relación con el banco: un cliente omnicanal. Esto obliga a desarrollar modelos de distribución que cubran sus nuevas necesidades. Sin duda, la importancia de los canales ha cambiado drásticamente en los últimos años y los canales digitales se han convertido en los principales puntos de interacción de los clientes con el banco.

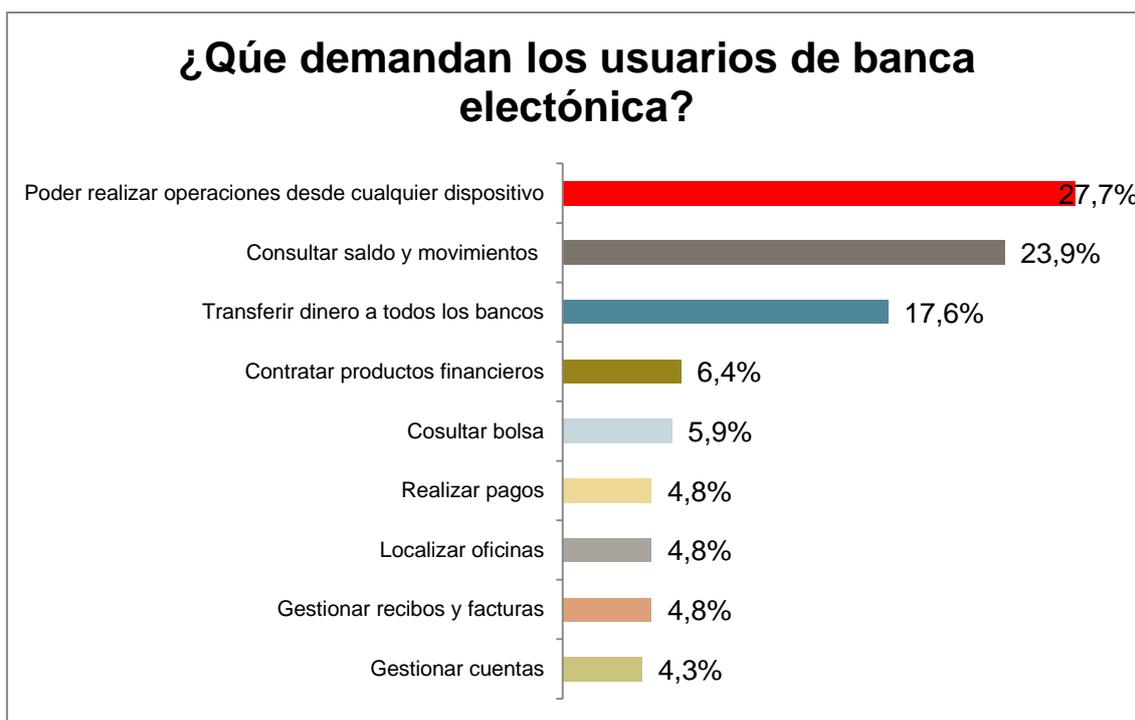
Un dato de esto es que entre 2004 y 2012 la oficina ya no es el primer canal que usa el cliente para contactar con el banco y más de la mitad de los clientes pasan por canales digitales para contactar con el banco. Se estima además, que en 2020 las sucursales realizarán un 40% menos de las ventas y que dos de cada tres transacciones se realizará por canales digitales. A continuación, se muestra un gráfico donde refleja la tendencia que seguirá cada uno de los canales hasta 2016.



*Ilustración 7. Incremento de los usuarios de banca por canales hasta 2016. Fuente: Informe PWC. "Encuesta mundial de Banca Digital". 2014.*

Como se puede observar, los canales tradicionales como oficinas y teléfono perderán usuarios a favor de los canales digitales. Se espera que los usuarios de sucursales caigan un 25%, seguido por el descenso de los usuarios de teléfono en un 13%. Sin embargo, los usuarios de móviles, redes sociales y web se incrementarán en un 64%, 56% y 37% respectivamente.

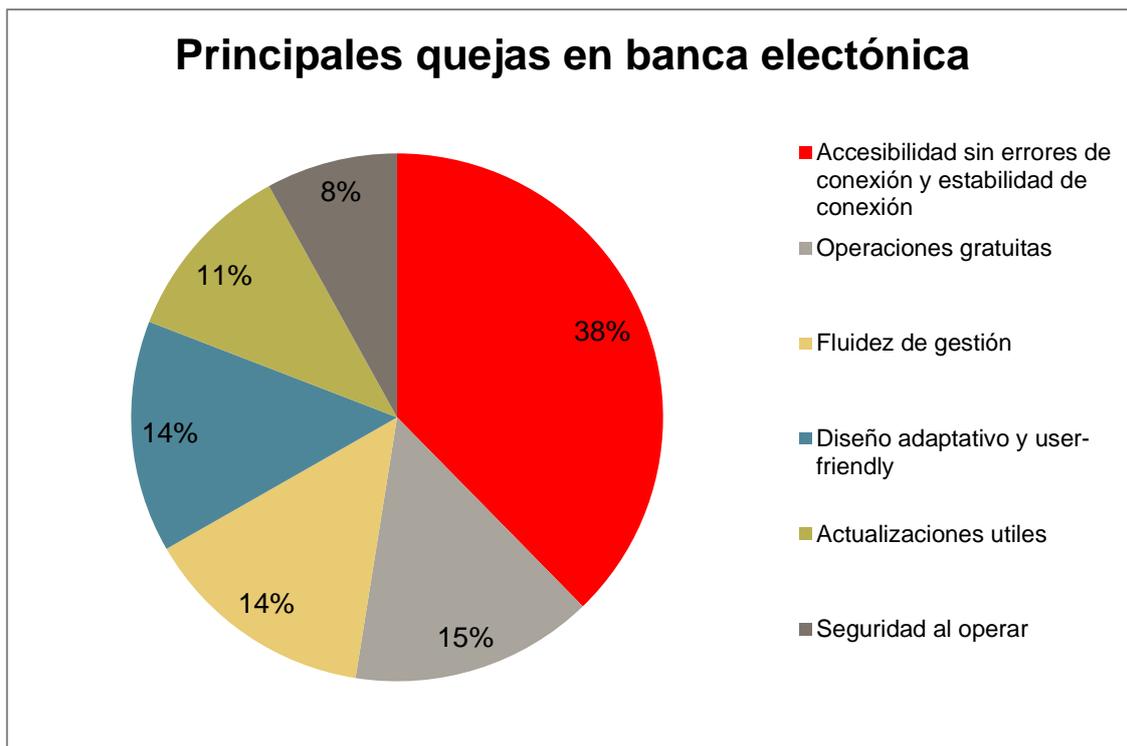
El auge de estos nuevos canales digitales ha hecho que la banca se preocupe cada vez más de la satisfacción de estos clientes, informándose de sus preferencias y de qué les gustaría obtener a través de estos canales. En el siguiente gráfico se muestran las principales demandas de los usuarios en cuanto a servicios que les gustaría obtener de su banca electrónica.



**Ilustración 8. ¿Qué demandan los usuarios de banca electrónica?** Fuente: “Los deseos de los usuarios de la banca online 2014”. Laboral Kutxa. 2014.

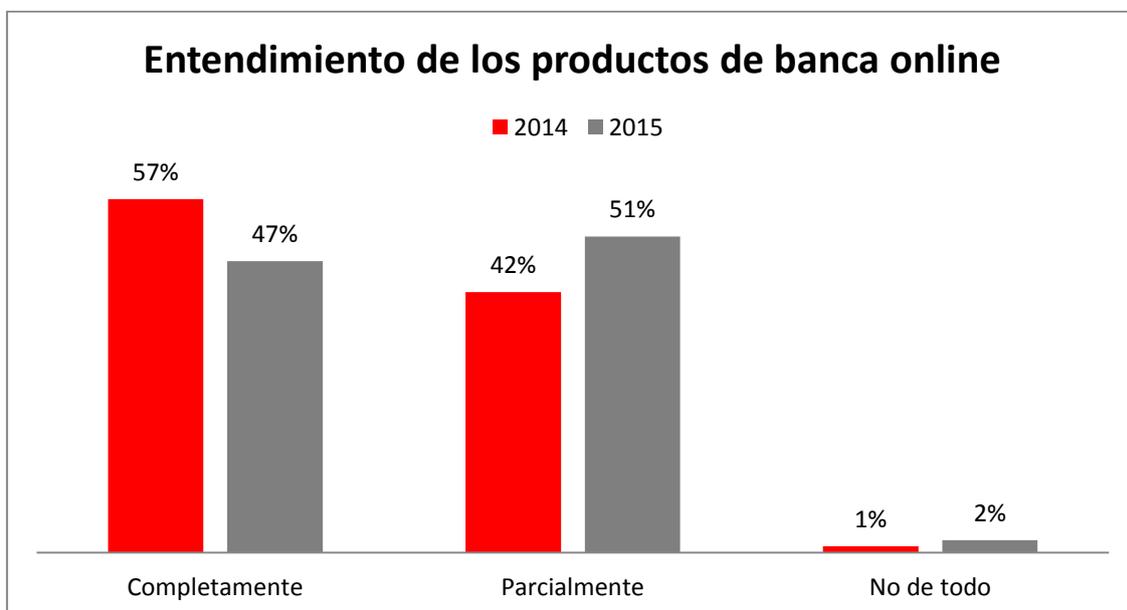
Para los usuarios, lo más valorado es poder realizar operaciones desde cualquier dispositivo con un 27,7%, que está relacionado con la integración de funciones a través de todos los canales. Seguido por la consulta de saldo y movimientos con un 23,9%, y transferir dinero a todos los bancos con un 17,6%, donde además los clientes están muy poco satisfechos por las elevadas comisiones que deben de pagar por las transferencias a bancos que no son los suyos.

En cuanto al funcionamiento, tecnología y usabilidad de sus aplicaciones bancarias, el principal reclamo de los usuarios es que la accesibilidad a la aplicación sea sin errores de conexión y estabilidad de conexión con un 38%. Estos comentan que la web tarda en abrir o que se bloquea constantemente cuando están realizando operaciones. Además de reclamar operaciones gratuitas (con un 15%), fluidez de gestión (con un 14%) o un diseño adaptativo y user-friendly (con un 14%).



*Ilustración 9. Principales quejas en banca electrónica. Fuente: “Los deseos de los usuarios de la banca online 2014”. Laboral Kutxa. 2014.*

Además, los clientes tienen dificultades para entender los productos que la banca online les ofrece. Solo el 57% de los usuarios admite entenderlos completamente. Sin embargo este porcentaje ha crecido respecto al año anterior en un 10%. Seguramente debido a la preocupación de las compañías por hacerlos más entendibles al detectar esta necesidad.



*Ilustración 10. Entendimiento de los productos de banca online. Fuente: “Los deseos de los usuarios de la banca online 2014”. Laboral Kutxa. 2014.*

Todo esto demuestra que los bancos están cada vez más preocupados en saber qué es lo que sus clientes demandan en este tipo de canales, qué es lo que les preocupa y cuáles son las

principales quejas de los usuarios para poder mejorar estos canales y que los clientes migren a ellos.

Por tanto, sin duda los canales digitales serán clave en la evolución y transformación de la banca en los próximos años.

### 3.3. ¿Cómo mover usuarios offline a online recurrentes?

Como ya se ha mencionado antes, los bancos cada vez están más interesados en que sus clientes usen Internet como centro de sus operaciones diarias puesto que, claramente les supone un ahorro en costes. Para ello, no solo han mejorado los servicios ofrecidos y los diseños, sino que han desarrollado una serie de estrategias para fomentar el uso de estas plataformas online, conseguir nuevos adeptos a esta tecnología y porque no, usarlas como un reclamo para nuevos usuarios.

Una de las más utilizadas y por la cual se obtiene una mayor implicación por parte del usuario es la gamificación, que no es más que el hecho de introducir el uso de mecánicas de juego y técnicas de diseño de juegos en contextos de “no juego” para fomentar comportamientos y actitudes de los usuarios. Aunque esto siempre se ha utilizado en el ámbito educativo, en los últimos años está cobrando fuerza en las empresas como forma de atracción y retención de usuarios.

El sector financiero ha visto en la gamificación la forma ideal para poder incentivar a sus usuarios para conseguir un objetivo final fijado. Lo útil de esta técnica es que es muy flexible y permite su adaptación a infinidad de objetivos y a segmentos diferenciados de usuarios.

Algunos de los objetivos más recurrentes para el uso de esta técnica son:

- Animar a los clientes a realizar tareas que consideran tediosas.
- Minimizar los tiempos de adopción de un producto o servicio.
- Modificar pautas de conducta de los usuarios con un objetivo previamente fijado por el banco.
- Atraer y retener audiencias.
- Y sin duda este es un elemento claramente diferenciador de cara a los competidores.

Una vez que se ha seleccionado el objetivo, se puede adaptar a cualquier tipo de usuario. Solo hay que fijar el público objetivo e investigar cuáles son sus intereses, estilo de vida o indicadores sociodemográficos para así poder adaptar tanto el juego como la recompensa que va a ser clave en la motivación de los usuarios.

La banca ha adaptado esta técnica al público potencialmente online pero que se muestra más reacio al uso de Internet, o público ya online pero que utilizan de manera puntual este canal o para operaciones muy específicas.

Son muchas las empresas que lo están utilizando y no solo en el ámbito financiero como McDonald's o Starbucks. Pero en concreto, empresas del sector bancario que ya lo hayan utilizado son por ejemplo SaveUp, una empresa de gestión financiera gratuita que dispone de una aplicación para iPhone y que utiliza premios para incentivar a los estadounidenses a ahorrar dinero y pagar deudas. Su app funciona con un sistema de puntos que se van acumulando por visualizar videos publicitarios o educativos, realizar trámites bancarios o ingresar dinero. Estos se van acumulando para finalmente canjearlos por diferentes premios.

En el caso de PNC, empresa estadounidense que ofrece servicios financieros, ha incorporado a su monedero virtual Vitual Wallet el juego “Punch the pig” para incentivar el ahorro de los estadounidenses. Consiste en que al pulsar el icono del cerdo se realiza una transferencia automática de dinero de la cuenta corriente del cliente a la de ahorro, esto convierte ahorrar en algo más dinámico y divertido. Teniendo el incentivo de que cada vez que se pulsa se van obteniendo puntos canjeables.



Sin embargo, la dinámica de más éxito por parte de un banco en España ha sido la estrategia llevada a cabo por el BBVA. BBVA Game es la primera gran apuesta en gamificación realizada por una entidad bancaria convirtiéndose en referente y modelo a nivel internacional. Un proyecto que busca y encuentra la participación de sus clientes con mecánicas de juego, transformando la interacción con el banco en algo divertido para sus usuarios.

La idea del departamento creativo de la banca fue la de hacer un juego que atrajera a los clientes a realizar sus operaciones diarias a través de la plataforma web y a su vez adquirieran un hábito de consulta y manejo diario. El diseño consiste en la acumulación de puntos por parte del usuario por usar bbva.es de forma diaria, repartiendo puntos por gestiones rutinarias como consultas de saldo y movimientos o transferencias. Cuanto se más use más puntos se consiguen y a más premios se optan.

La ventaja de esto es que no solo se consigue la realización de gestiones rutinarias, sino que se introducen videos educativos en materia financiera o publicidad, asignando puntos también a su visualización.

Los resultados obtenidos fueron un éxito, en los primeros nueve meses ya se consiguieron más de 100.000 usuarios, un 60% de los jugadores acceden al menos una vez cada tres días y uno de cada tres, todos los días. Los tiempos de permanencia en la web se han doblado, se multiplicaron por diez la visualización de los videos tutoriales y se ha conseguido un efecto “boca a boca” de los usuarios, consiguiendo un aumento de los fans en redes sociales. Además, la valoración del servicio online de BBVA se valora muy satisfactoriamente.



Sin duda, esta será una forma recurrente en las estrategias de los bancos para la captación, retención y cambio de canales en el sector bancario. A continuación se describe un caso de uso donde se describe en que consiste y como se elaboraría un proceso de gamificación.

### 3.4. Gamificación: caso de uso

Al desarrollar un proceso de gamificación es necesaria la estructuración de las fases que habría que seguir para el funcionamiento del mismo. Sin duda, en este caso de estudio, el objetivo principal es que los usuarios de banca offline se muevan a la banca electrónica y realicen un aprendizaje sobre la web o dispositivo móvil del banco, habituándose de este modo a la realización de sus operaciones mediante estos canales. Pero podría adaptarse a cualquier objetivo.

Por tanto, habría que definir una serie de fases o pasos a seguir para poder adaptar este “juego” a los objetivos y características deseadas. En este documento se plantean varias fases, aunque no son las únicas posibles, para su puesta en marcha.

### 3.4.1. Definir del objetivo a alcanzar

En esta fase se debería resolver la pregunta de: ¿qué queremos conseguir? Para ello se plantean dos pasos:

- Seleccionar los objetivos que se pretenden alcanzar y en qué horizonte temporal

Definir y plantear los diferentes objetivos que se pueden o pretenden alcanzar con el proyecto. Por ejemplo evaluar el conocimiento de los productos financieros por parte de los clientes, migración de determinados clientes a canales digitales, minimizar los tiempos de adopción de un producto o servicio, formación a empleados...

- Seleccionar el grupo de usuarios a los que va destinado

Definir el grupo de usuarios a los que se quiere llegar como por ejemplo a clientes que cumplan determinadas condiciones (propensión de uso de tecnología, jóvenes universitarios o segmentos específicos).

### 3.4.2. Conocer a los usuarios

La pregunta en este apartado sería: ¿Cómo es el público objetivo? Es decir segmentar a los usuarios a los que se pretende llegar. Aquí se situarían los siguientes pasos:

- Definir las características del grupo al que va dirigida la gamificación:

Como un análisis técnico del grupo de intereses y posibles motivaciones del grupo objetivo, la recopilación de información a través de indicadores de comportamiento y estilo de vida (como paneles sociodemográficos) y además, pensar en cómo se debería adaptar la comunicación al tipo de audiencia (lenguaje más o menos específico o técnico).

- Analizar posibles sistemas de gamificación adaptados a las necesidades del banco y al grupo de usuarios destino.

Habría que hacer una investigación y recopilar información acerca de las posibles alternativas de juego las cuales se podrían adaptar a las necesidades. Mediante un “Storming” de ideas para posibles juegos se plantearían las ideas y alternativas que se podrían seleccionar y se escogería una de ellas.

### 3.4.3. “Game Thinking”

Esta parte coincidiría con el desarrollo de la idea seleccionada anteriormente. Respondiendo a la pregunta de: ¿cómo plantear el juego? Es la parte más técnica e importante de todas las fases, puesto que de su adecuación dependerá el éxito en la consecución de las metas. Las ideas planteadas serían:



#### 0.1 Desarrollo inicial:

Consiste en el planteamiento de la historia o línea que seguirá el juego. Por ejemplo, si la idea es conseguir los máximos puntos posibles para llegar a la meta final. O si por el contrario hay que coleccionar una serie de elementos para que una vez que se tienen todos pueda completarse el puzzle para llegar al premio final.



#### 0.2 Definición de las reglas en el juego:

Es decir, redactar las bases del juego donde se mencionará qué es lo que está o no permitido a los participantes para poder establecer unos límites y que no haya usuarios con más ventajas que otros.



#### 0.3 Elección de la recompensa:

Esta elección es determinante para la motivación de los usuarios. Para ello se seleccionará un premio atractivo que se ajuste al grupo definido, por ello se ha segmentado previamente a los usuarios según sus preferencias y estilo de vida.



#### 0.4 Elaboración del sistema de puntos.

Cuál será el formato de recompensa como puntos o medallas por ejemplo; y a qué se le asignará cada uno, por ejemplo por ver un video, por una acción realizada (transferencias, consultas de saldos y movimientos) o por compartir tus logros con otros usuarios dentro de la misma web o en redes sociales.



#### 0.5 Descripción de una serie de logros intermedios.

A parte de la meta final, el diseño de una serie de etapas intermedias que eviten la desmotivación de los participantes. Por ejemplo, cuando se llegue a una serie de puntos se pueda entrar en la participación de sorteos o descuentos en productos.



#### 0.6 Diseño del ranking de usuarios "leaderboard".

A través de ella, los usuarios podrán ver y consultar su status, además del de otros participantes. Con esto lo que se consigue es fomentar la competitividad entre ellos y conseguir una motivación extra paralela al premio final para reducir los abandonos.



#### 0.7 Diseño de un sistema de evolución para el usuario "report card".

En ella se podrá analizar la evolución del participante en el juego y en el cual pueda ver sus logros obtenidos o su progreso. Por ejemplo, estadísticas de las actividades realizadas y cuantos puntos ha conseguido por cada una.



#### 0.8 Sistema de interacción ente usuarios.

Dependiendo de la dinámica/mecánica del juego se permitirá la interacción entre los propios usuarios de la aplicación y la vitalización en la red a través de redes sociales. Esto por un lado fomenta la participación de otros usuarios de la aplicación pero que no saben de la existencia de este "juego" y por otro lado la atracción de nuevos clientes potenciales a través de compartir y los "me gusta" en redes sociales.

### 3.4.4. La prueba piloto y resultados obtenidos

Se implementaría la gamificación en un grupo seleccionado de usuarios que compartan las características definidas con anterioridad. La pregunta sería: ¿cómo funciona en una prueba con un grupo reducido? Por tanto las fases serían:

- Seleccionar un grupo de muestra que se ajuste a las características deseadas.

Consiste en buscar los usuarios que formarán parte del grupo de muestra que probarán el "juego" y servirán de grupo representativo de la población final.

- Establecer los indicadores que medirán el grado de consecución de los objetivos fijados y medición de los mismos antes de la implantación.

Esto sería definir y recopilar la información necesaria de los factores que se considerarán de rendimiento y la medición de los indicadores antes de la implantación para poder comparar la

evolución durante todo el proceso. Por ejemplo, porcentaje de seguimiento del juego o número de veces que se accede a la aplicación.

- Implantar el juego en el grupo seleccionado y monitorizar las variables clave

Al introducir el “juego” es necesario que durante todo el proceso se haga un seguimiento de estos indicadores para comparar resultados en las diferentes etapas. Por ejemplo medir en la etapa inicial, los resultados intermedios y al final del proceso.

### **3.4.5. Resultados obtenidos y reajuste**

En definitiva, el análisis de los resultados obtenidos en las diferentes etapas de desarrollo del proyecto. La pregunta por tanto sería: ¿qué resultados se obtienen?. Por tanto:

- Recopilar y analizar toda la información obtenida en el proceso de desarrollo del juego.

Se analiza la información aportada por los diferentes indicadores establecidos y se comparará con las diferentes etapas del proyecto. Además, al finalizar se harán encuestas a los implicados en la prueba piloto donde puedan expresar qué es lo que mejorarían o cuáles han sido sus principales dificultades en esta experiencia.

- Evaluar si los resultados se han ajustado al objetivo final del proyecto y por tanto si existiría la posibilidad de implantarlo.
- Reajustar el juego acorde a los resultados obtenidos.

Una vez conocidos los resultados globales, se intentarán reajustar las características para mejorar los resultados.

### **3.4.6. Fase de lanzamiento**

Una vez evaluada la prueba piloto, sólo quedaría su lanzamiento al grupo estipulado.

En definitiva, la gamificación puede utilizarse con diferentes fines como por ejemplo lanzamiento de nuevos productos, educación financiera o conocimiento de aplicaciones web. Además de poder adaptarse a diferentes grupos escogidos, como clientes o empleados. Al convertir actividades poco atractivas para el usuario en una experiencia positiva, se aumenta la satisfacción del mismo y por tanto, tendrá una imagen mucho más positiva del banco. Se consiguen las nuevas experiencias que el cliente actual está buscando.

Al obtener esta experiencia positiva, mejora la relación del banco con el usuario, logrando la fidelización de los mismos y consiguiendo que compartan su satisfacción con el resto de población, posibilitando la captación de nuevos clientes y reduciendo a su vez, la tasa de abandonos de posibles clientes. También se consigue que el usuario se implique en mayor grado al objetivo final, mejorando e intensificando los resultados obtenidos.

Por tanto, como objetivo global, se consigue una clara diferenciación con los competidores y se aumenta el valor de marca del banco.

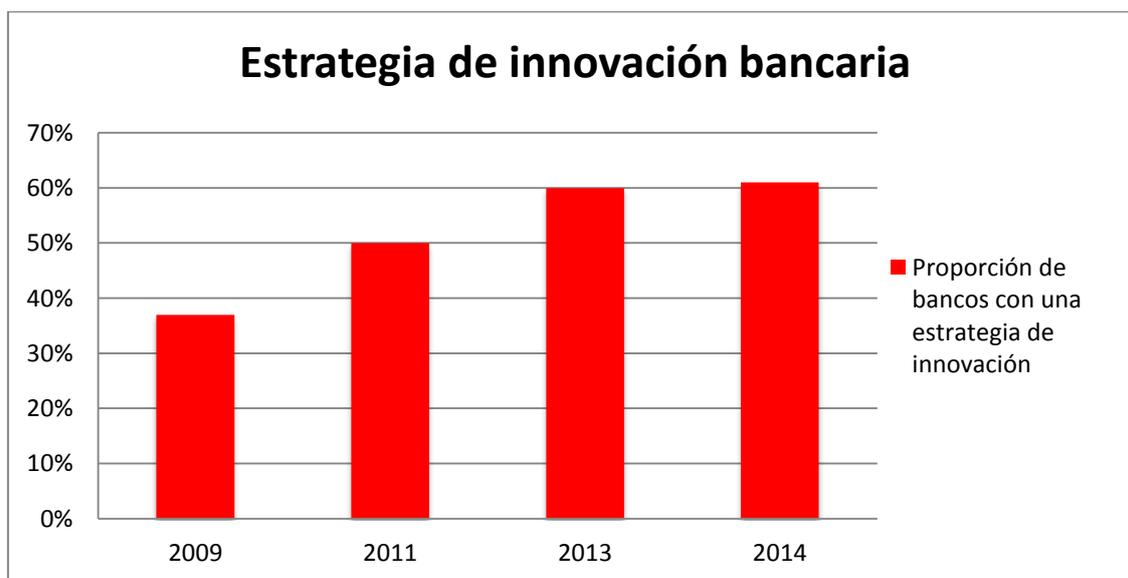
## 4. La innovación en el sector bancario

Para lograr una integración de las nuevas tecnologías en el modelo de negocio y los canales bancarios, los bancos han tenido que invertir grandes cantidades de presupuesto en innovación para poder actualizarse y seguir el ritmo de un entorno muy dinámico. Las entidades que más han invertido en el desarrollo digital se han situado a la cabeza de la banca electrónica, por lo que el resto de bancos han decidido seguir sus pasos. A continuación se habla de la importancia de la estrategia de innovación en los bancos, tanto para poder incorporar nuevas funciones y servicios que mejoren la experiencia del consumidor, como nuevos sistemas que aumenten la seguridad a la hora de operar con ellos.

### 4.1. Introducción: estrategia e innovación

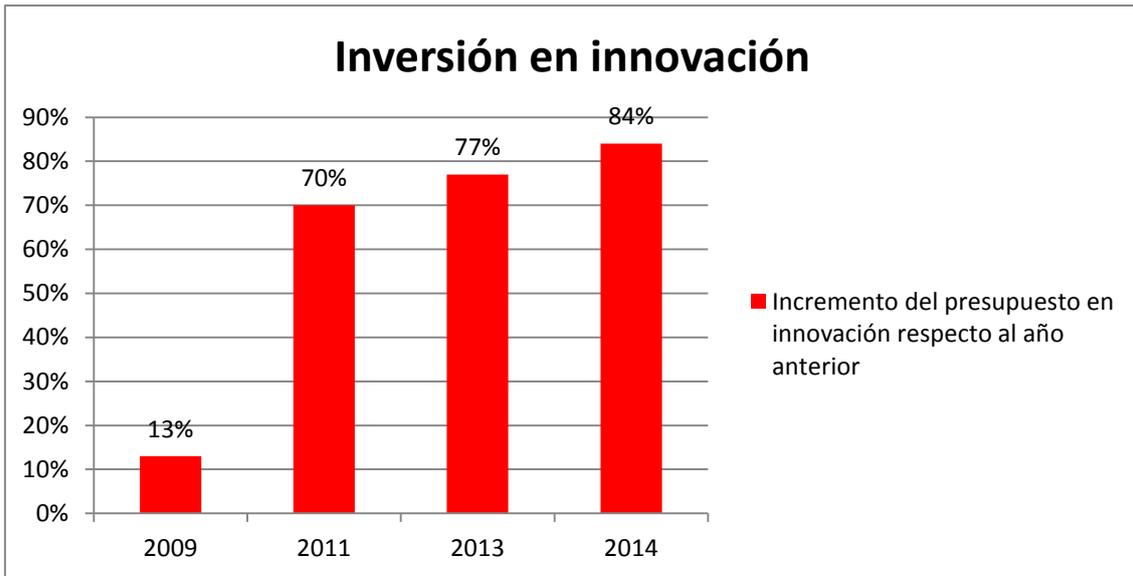
Con la generalización de Internet en la vida cotidiana de las personas, buscar estrategias que se adapten al nuevo entorno y características en las que los clientes se mueven, ha llevado al sector financiero a llevar a cabo una estrategia de innovación para adaptarse a la nueva era digital. Sin duda, los bancos están realizando un enorme esfuerzo para crear su estrategia de innovación. Esta estrategia de innovación se puede definir como tener unos objetivos, procesos y parámetros claros para innovar.

En el siguiente gráfico se muestra como solo el 37% de los bancos tenían una estrategia de innovación en el 2009, sin embargo esto se ha incrementado hasta alcanzar el 61% en 2014.



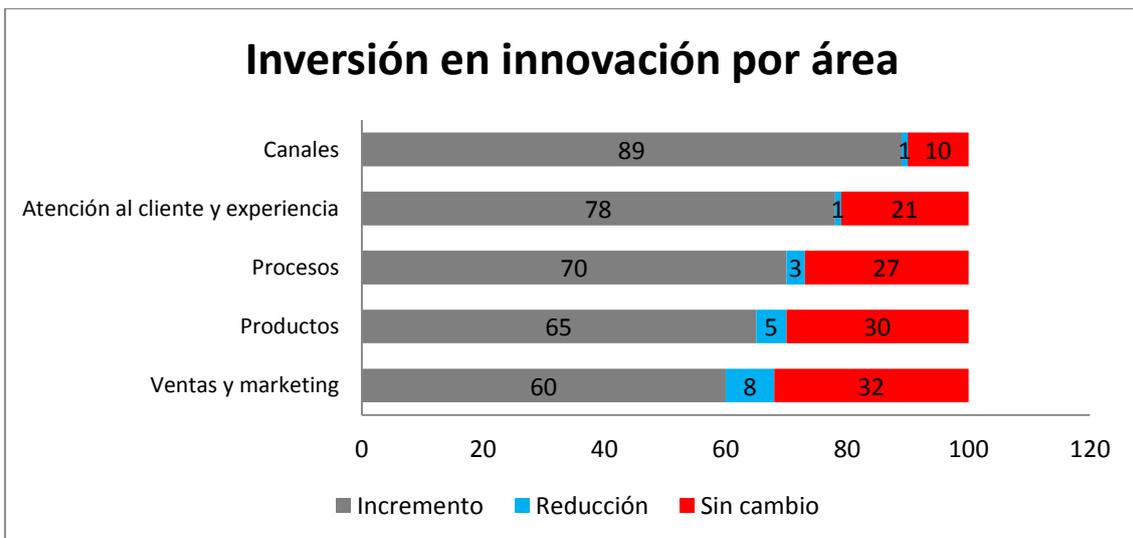
*Ilustración 11. Estrategia de innovación bancaria. Fuente: Informe Efma. Infosys Finacle Innovation Survey 2014.*

Otra tendencia del sector bancario es que cada vez más bancos incrementan sus presupuestos en innovación. En la siguiente figura se puede observar el incremento de esta partida del presupuesto de cada año comparado con el año anterior. Por tanto, según se observa, en 2014, los bancos incrementaron esta partida un 84% respecto al año anterior.



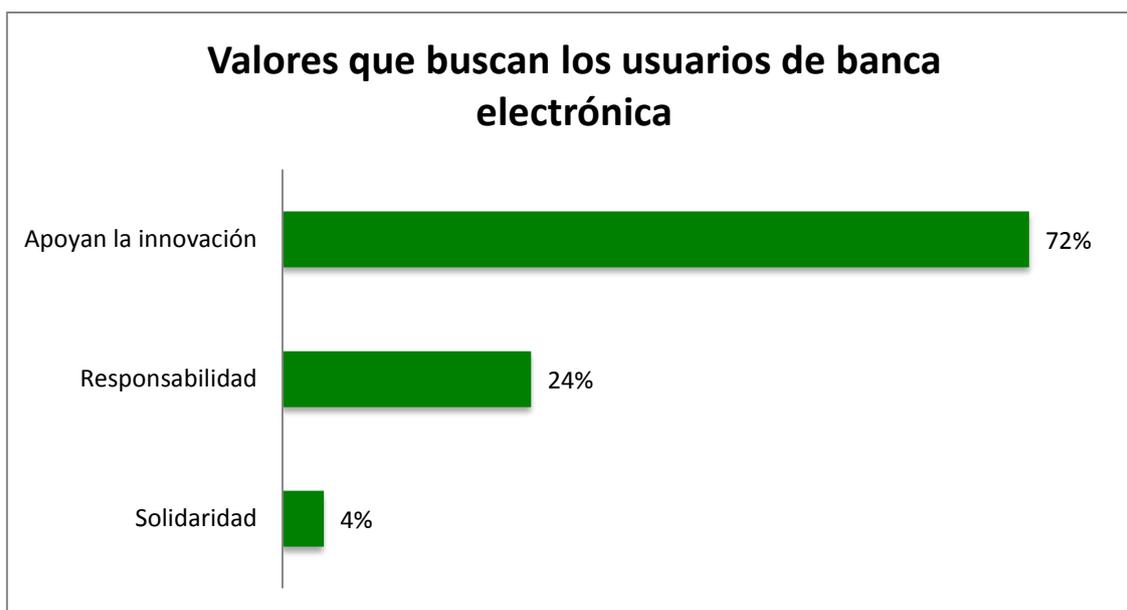
*Ilustración 12. Inversión en innovación. Fuente: Informe Efma. Infosys Finacle Innovation Survey 2014.*

Si se descompone esta inversión en áreas, la inversión en canales es la partida más importante, seguida muy de cerca por Atención al consumidor y experiencia. En el siguiente gráfico se muestra la proporción de bancos que incrementan, reducen o mantienen su inversión en cada área.



*Ilustración 13. Inversión en innovación por área. Fuente: Informe Efma. Infosys Finacle Innovation Survey 2014.*

Además, cuando a los clientes usuarios de banca electrónica se les pregunta por los valores que buscan los usuarios en su entidad financiera digital, la innovación juega un papel importante. Como se muestra a continuación, el 72% de los encuestados apoyan la innovación, seguido por la responsabilidad (un 24%) y la solidaridad (un 4%).



*Ilustración 14. Valores que buscan los usuarios de banca electrónica. Fuente: “Los deseos de los usuarios de la banca online 2014”. Laboral Kutxa.*

Algunos de los comentarios de los usuarios encuestados respecto a la innovación han sido: “Hoy he pagado con mi app de mi banco, mis amigos han aluciado. Una vez la uses, no querrás hacerlo de otra forma. Sin duda es el futuro” o “Apostamos por bancos que nos faciliten la vida”. Por tanto, los usuarios valoran muy positivamente que sus bancos les proporcionen nuevas sensaciones a través de la innovación.

Por tanto, se puede concluir que el sector bancario está realizando un gran esfuerzo, por lo menos presupuestario, en poder situarse a la cabeza de la innovación en el sector. Esto se materializa en una mayor gama de servicios, funciones, métodos de pago o formas de interacción banco – cliente a disposición de los usuarios de banca electrónica.

## 4.2. Tendencias e innovación en canales digitales

Cada banco trata de buscar la definición de su modelo de negocio acorde a su posicionamiento, ambiciones, el mercado...; y un modelo, basado en experiencias multicanal mejoradas, para interactuar con el cliente y satisfacer sus necesidades. Para ello debe aprovechar todas las herramientas a su alcance como redes sociales, nuevas funciones o tendencias para poder aumentar la fidelidad de los clientes. Por eso intentan buscar las mejores ideas del sector para incorporarlas a sus compañías en los próximos años.

Por tanto, el objetivo de este apartado es hacer un recorrido sobre las mejores ideas desarrolladas por compañías de servicios financieros en todo el mundo durante estos últimos años. Lo que proporcionará una idea sobre cómo evolucionará el sector financiero.

Estas innovaciones pueden dividirse en diferentes puntos clave que la banca pretende explorar y desarrollar:

- Mejorar los servicios ofrecidos a través de la banca online, ampliando sus funcionalidades para así ofrecer más valor añadido al cliente.
- Ofrecer nuevos servicios y funciones utilizadas para llegar de una forma más eficaz a los clientes, como la WebTV o la gamificación (es el uso de técnicas y dinámicas

propias de los juegos y el ocio en actividades no recreativas, lo cual se explicará más adelante con algún ejemplo).

- Nuevos sistemas que ofrezcan un pago más simple, rápido y fácil de realizar; como el contactless.
- Incrementar la experiencia vivida por el usuario a través de páginas web más adaptadas y dinámicas.
- Conectarse con el cliente a través de redes sociales “Social Banking”.
- Mejorar la atención al cliente a través de redes sociales y sus propias plataformas, ofreciendo soluciones casi instantáneas y mejorando la calidad del servicio.
- Los bancos cada vez están más interesados en explorar y definir los segmentos de clientes acorde a sus necesidades bancarias para así poder asignar a cada tipo de cliente el producto adecuado en el momento adecuado. Como por ejemplo para los interesados en las inversiones inmobiliarias ofrece nuevas e interesantes posibilidades que potencian su cartera inmobiliaria.

Con estas ideas claras, la banca ha desarrollado nuevos formatos más atractivos que generen al cliente una experiencia diferente que ayude a la fidelización de los mismos. A continuación se describen algunas tendencias e innovaciones que el sector financiero ha ido implantando a sus canales y servicios, todos ellos acompañados de casos reales.

#### 4.2.1. Nuevos servicios a través del móvil: Mobile First

La banca móvil se ha convertido en uno de los principales canales para la relación con el cliente y mejorar su comodidad a la hora de realizar sus gestiones. Esto permite generar más valor añadido al cliente. Algunos ejemplos de esto son el desarrollo de funciones como:

##### - **Merchant deals’ app**

Los bancos poseen información de sus clientes y comercios de la zona, sabiendo sus gustos, preferencias y hábitos de compra y con ayuda de la geolocalización, estas apps permiten avisar a los clientes de las ofertas en comercios de las cuales podrían estar interesados los usuarios. Algunos ejemplos de estas aplicaciones serían las ofertadas por Master Card o American Express.

Por un lado, American Express (USA) ha lanzado el apartado de “My offers” en su aplicación móvil, desde la cual los pequeños comercios pueden crear ofertas para segmentos específicos de usuarios. Las ofertas están disponibles para el usuario en función de su historial de transacciones y la ubicación de los mismos. Además, incluye las ofertas disponibles en Facebook, Twitter y Foursquare.



En el caso de Master Card (USA), su app dispone de una sección llamada “Favorites” en la cual aparece un radar que localiza y filtra las ofertas más cercanas al cliente según se va desplazando. Lo que posibilita el contacto del cliente con los comercios de la zona.



##### - **Ampliación de los servicios móviles**

Además de los servicios tradicionalmente ofrecidos como transferencias o consulta de los movimientos; los servicios web incluyen nuevas formas de asistencia al cliente para así optimizar y mejorar el servicio. Un ejemplo de esto es CatalunyaCaixa (España) la cual permite la conexión con un gestor al cual se le pueden enviar documentos o gestionar contrataciones, verificando la identidad del



cliente mediante la utilización de firma online. Incluso se reciben notificaciones del propio gestor a través la aplicación.

#### - Apps para la solicitar de dinero en efectivo

Se trata de que a través de teléfonos inteligentes se pueda retirar dinero de los cajeros. Es una opción que NatWest Mobile Banking ha implementado en su app para posibles situaciones donde el usuario se ha olvidado la tarjeta y necesita retirar dinero en ese momento. La solicitud de efectivo está limitada a unas 100 libras y el cliente obtiene a través de su móvil un código de unas seis cifras que tendrá que introducir en el cajero para poder hacer la retirada de dinero. Estos últimos avances pretenden convertir el móvil en la próxima billetera digital.

Un caso de banco Español que ha incorporado este servicio es BBVA. Esta entidad ofrece la retirada de dinero mediante el acceso a esta opción a través de su página web o aplicación móvil. Solicitándolo te envían un código de seguridad que agregándolo al cajero te permite la obtención de efectivo.

#### - Realización de compras

Algunas instituciones financieras como PayPal están ahorrando tiempo de compra al consumidor implantando en sus aplicaciones la opción de comprar productos para recoger en puntos cómodos o de paso para el usuario.

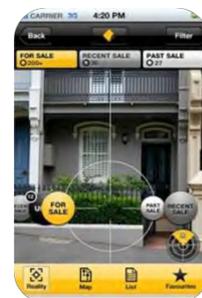
Con PayPal (Singapur), los clientes pueden comprar productos mientras navegan por las paredes virtuales de diferentes zonas de la ciudad, escaneando un código QR del producto; con una aplicación móvil se realiza el pedido y se paga después a través de Paypal.



Otro ejemplo es también PayPal pero en Corea del Sur, donde los pasajeros del tren podrá comprar alimentos utilizando los códigos QR en una pared virtual y pagando también con Paypal. El pedido realizado se envía directamente a casa del cliente.

#### - Real Estate app

El banco australiano Commonwealth aprovecha los datos de su base bancaria y las capacidades del teléfono inteligente para crear un mejor servicio a sus clientes y mejorar la venta cruzada con la búsqueda de propiedades inmobiliarias mediante geolocalización y realidad aumentada. Cruza el historial de compra venta de propiedades individuales con las ventas en la zona con características similares ofreciendo información actualizada y personalizada al usuario.



#### - Sistemas de pago móvil

Los bancos están ampliando sus servicios de pagos mediante apps y también incorporando sistemas más ágiles y cómodos para el usuario. En primer lugar permitiendo el pago de facturas con mayor facilidad. Es el caso de la app de la banco First Financial Bank (USA) que permite el pago de facturas tan solo



sacando una foto a través de una tecnología de reconocimiento de caracteres (ORC) que lee los datos, analiza la información para así confirmar la factura.

Además, se incorporan nuevos sistemas de pago sin contacto (contactless). Es el caso de BBVA (España) que permite convertir el Smartphone en un medio de pago mediante un adhesivo que se pega en el teléfono con un límite de pago asociado.

Otro ejemplo de contactless es en forma de wearable (conjunto de aparatos y dispositivos electrónicos que se incorporan en alguna parte de nuestro cuerpo interactuando continuamente con el usuario y con otros dispositivos con la finalidad de realizar alguna función específica). La Caixa lanza una pulsera cuya principal característica es que acercándola únicamente al terminal efectúa los pagos. Para importes superiores a 20 euros es necesario indicar también el PIN por temas de seguridad.

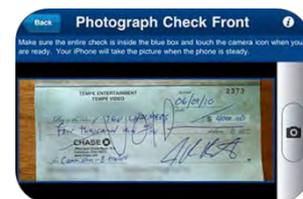


También de La Caixa (España), es el sistema de pago a través del móvil con sistema NFC (Near field communication), que es una tecnología de comunicación inalámbrica entre dispositivos. Este sistema permitirá pagar en comercios con terminal de pago adaptado a esta tecnología acercando el móvil a dicho terminal con aquellos smartphones que dispongan de tarjeta SIM con NFC.

Otro sistema de pago es el reconocimiento de voz. Voice Trust, empresa especializada en biometría vocal proporciona servicios a diferentes bancos con tecnología de reconocimiento de voz mediante la cual se permitirá realizar pagos a través del teléfono móvil gracias este reconocimiento de voz. ING Direct (Holanda) ha lanzado en su aplicación este sistema que permite al usuario llevar a cabo diversas tareas mediante la emisión de comandos. Inicialmente, la gente será capaz de verificar los saldos y dar las órdenes de pago y de inicio de sesión.

#### - Servicio de depósitos de cheques

Este servicio implantado por bancos como Bank of America (USA) o Chase Bank (USA) permite que a través de la captura imágenes de cheques hacer el depósito automáticamente sin necesidad de acudir personalmente a las sucursales.



#### - Apertura de cuentas.

Utilizando la cámara del smartphone, los usuarios pueden abrir una cuenta en menos de 60 segundos. Es el caso de la tecnología proporcionada por la empresa Mitek (USA), a través de la cual sólo es necesario tomar una foto con la cámara del smartphone de la licencia de conducir y de un cheque para depositarlo en la nueva cuenta, para poder abrir tu nueva cuenta bancaria.



#### - Transferencias P2P

Los sistemas de pago Point to Point (P2P) permiten el intercambio de fondos entre particulares de forma telemática y directa. En el caso de pagos las transferencias se cargan y abonan en las cuentas bancarias de los participantes, utilizando el correo electrónico para informarles de las operaciones. PayPal fue el primer sistema desarrollado para el pago P2P y es en la actualidad una de las plataformas de pago on-line más populares. Este sistema ofrece pagos sin necesidad

de utilizar el número de cuenta del destinatario por lo que simplifica la operación. Empresas como JP Morgan, Bank of America, Wells Fargo (USA) ofrecen este servicio para la realización de pagos conociendo solo el número de teléfono o el correo electrónico del destinatario.

#### - **Atención al cliente a través de internet**

Para mejorar el servicio al cliente los bancos están integrando la atención al cliente a través de nuevos sistemas como Skype, WhatsApp o la propia aplicación móvil del banco. Esto ofrece al consumidor una manera sencilla y cómoda de resolver sus problemas. Es el caso de Ubank (Australia) que atiende al cliente a través de Skype.



OpenBank (España) a su vez, realiza su servicio de atención al cliente utilizando Whatsapp como medio de soporte, ya que resulta un medio idóneo para fomentar aspectos como la venta cruzada y consulta de información general de productos y servicios.

Y el último ejemplo es el de Cataluya Caixa (España) que, como ya se había mencionado anteriormente ofrece un canal de comunicaciones bidireccional entre clientes y gestores para móviles y tablets, en donde se pueden comunicar de forma segura y confidencial.

#### - **Configuración del cajero**

Modificar la configuración de los cajeros automáticos es posible desde la Banca Online. Esto es un servicio ofrecido por bancos como Walden Savings Bank (USA) donde el usuario puede optar a opciones como cambiar el idioma, definir una cantidad de dinero límite de retirada, selección del recibo para las retiradas de dinero o introducir como favorita una cuenta que se utilizará para retirar dinero. Una vez seleccionadas sus preferencias, cuando acuda a un cajero e introduzca la tarjeta verá su pantalla única.

#### - **Citas previas en sucursales**

Bank of America (USA) permite crear citas con asesores determinados en la oficina deseada, además, proporciona recordatorios según se acerca el encuentro sincronizándose con el calendario del propio teléfono e incluso avisando de la documentación que se le va a requerir para ese trámite.

#### - **Herramientas de comparación (Econography)**

Econography es el estudio de los perfiles de una población según su región, cultura, sexo, edad o ingresos para describir los cambios históricos en sus gastos a lo largo de un periodo de tiempo, segmentado por tipo de cliente. Así se desarrolla una herramienta que permite a los usuarios comparar sus finanzas con otros usuarios.

Ubank (Australia) permite esta opción, la cual, a través de la base de datos interna del Banco se desarrolla una herramienta de comparación para los clientes y no clientes. La comparación no es aleatoria, sino que se equipara al usuario con personas similares según sus ingresos, edad, código postal o ubicación.

Otra opción comparativa es la que ofrece Benchbanking (Chile), el cual ofrece contrastar los diferentes créditos de las instituciones financieras, dándole al cliente una plataforma que facilite la toma de decisiones en el momento de contratación de un crédito. En este servicio se incluye la propuesta de ofertas personalizadas, lo que posibilita un ahorro de tiempo al cliente.

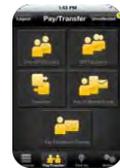
#### 4.2.2. Social Banking.

Dado que las redes sociales cuentan con un gran número de adeptos, ofrecen grandes oportunidades para la participación de los clientes y mejora de los servicios. El sector financiero se ha dado cuenta de esta oportunidad y ha incorporado estas redes sociales a su canalidad.

##### - Operaciones a través de Facebook

Se pueden realizar tanto pagos como revisar los saldos y movimientos de las cuentas bancarias usando Facebook. Algunos ejemplos son los proporcionados por los siguientes bancos.

El ASB Bank (Nueva Zelanda) que permite la función de enviar pagos a los amigos sin saber su número de cuenta, tan sólo debe mirar su lista de contactos en Facebook y escoger a la persona a la que le gustaría realizar la transferencia. Esto supone una gran agilidad a la hora de realizar transferencias puesto que no se necesita que la otra parte facilite el número de cuenta, el cual en la mayoría de los casos ni siquiera sabe.



En España, CaixaBank permitirá a sus clientes revisar el saldo y ejecutar transferencias a través de Facebook. Aunque inicialmente estos movimientos estarán limitados a pequeñas donaciones, los servicios se ampliarán, llegando a incluir pagos P2P. Además ofrece otras funcionalidades, como la personalización de tarjetas con fotos que el usuario tenga subidas a Facebook y propone distintos diseños en base a los "Likes" del perfil del cliente.

##### - Atención al cliente a través de redes sociales

Se está integrando el servicio de venta online utilizando todos los subcanales disponibles, incluyendo los medios sociales. Esto permite mayor contacto y personalización a la hora de la relación banco-cliente. En el caso de ASB Bank (Nueva Zelanda) se ofrece un chat para responder a consultas de los clientes a través de Facebook.



##### - Servicio Social Banking

Otra de las funciones es que se permite a los clientes acceder a ciertas funciones de consulta de la banca online a través de su perfil de Twitter o Facebook.

Es el caso de ING Direct (Canadá), vinculado a la cuenta de Facebook del usuario con su cuenta bancaria personal se envían notificaciones o avisos. Además, igual que bancos mencionados antes, da la posibilidad de comprobar el saldo actual, las transacciones pendientes y el historial de transacciones.



Un caso similar es el de BCI (Chile) donde los clientes pueden consultar su saldo de cuenta a través de Twitter. Además, enviando por mensaje con un hashtag (identificar a las palabras que están prefijas por un símbolo de número, #, que permite identificar etiquetas e identificar contenido en Internet) se puede consultar diferentes estados. Por ejemplo, si se envía #saldo, se responderá automáticamente con el saldo disponible en la cuenta. O con #mov, se enviarán los cinco últimos movimientos de la cuenta del cliente.

### - **Compra social**

A través de las redes sociales el usuario puede comenzar el proceso de adquisición de un producto bancario. Es el servicio que ofrece Citibank en Rumanía desde su página de Facebook. Desde ella, se pueden consultar los préstamos que ofrece la entidad y hacer simulaciones para hacer comparaciones. Una vez consultado, el consumidor se redirigirá a la página web del banco para poder finalizar la operación.



### - **Community building**

Los bancos hacen partícipes a los clientes mediante la creación de comunidades en función de sus productos y servicios. Es el caso de Barclays (UK) que ofrece un espacio en el cual los clientes presentan sus sugerencias y votan para mejorar la oferta de tarjetas. Incluso se ofrece una total transparencia al mostrar las estadísticas financieras del producto.



### 4.2.3. **Servicios para la gestión financiera**

Se integran nuevos servicios y funcionalidades que se ofrecen al cliente para ayudar en el control de sus finanzas. A continuación se presentan varios ejemplos.

#### - La billetera digital

Se almacena toda la información bancaria en el teléfono para realizar todo tipo de pagos a través del móvil. Este sistema de pagos, también conocido como monedero electrónico, permite saldar una deuda de bienes o servicios en comercios y a través de internet con tan solo un teléfono móvil, no se requiere ni dinero ni tarjetas.

Es el caso de Google Wallet, que permite utilizar el smartphone como una tarjeta de pago. Esta se centra en las tarjetas de fidelidad, además de cupones y otras ofertas, permitiendo también el envío de dinero a amigos a través de Gmail. Los clientes recibirán notificaciones cuando pasen delante de las tiendas registradas en el programa de fidelización.



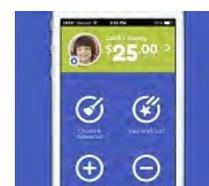
#### - Personal Financial Management (PFM)

Se permite a los usuarios gestionar y planificar sus hábitos de gastos, así como la creación de un seguimiento de diversas metas de ahorro.

Société Générale (Francia) permite a través de su app la gestión del presupuesto y formas de pago de los gastos de los usuarios. Además, ofrece la posibilidad de fijarse objetivos a largo plazo de una manera muy visual, incorpora una línea temporal con las metas y tiempos definidos. Además permite su planificación financiera.



En el caso de Union Bank (USA) incluso incorpora a los niños de sus clientes de manera que puedan aprender a gestionar su "dinero". Se trata de una aplicación de gestión financiera para niños, la cual no usa dinero real. La idea es la realización de una lista de tareas con una paga asignada a cada



una. Incorpora un registro de actividad que simboliza un historial de transacciones y con ella se intenta educar financieramente a los pequeños.

Un ejemplo español es la empresa Ahorro.net, la cual trabaja con los principales bancos españoles, y ofrece una gestión de tus finanzas integral. Permite importar automáticamente todos los productos y transacciones de tus bancos, lo categoriza para decirte en qué estás gastando tu dinero y te da recomendaciones en base a ellos.

#### 4.2.4. Experiencia de usuario

Conscientes de que los clientes utilizan múltiples pantallas para operar, investigar o informarse, los bancos están tratando de mejorar sus diseños, tanto en las páginas web como en las apps y otros dispositivos. Además, introducen nuevas técnicas de captación de clientes offline a online a través de reclamos que proporcionan nuevas experiencias.

##### - Interface natural de usuario

Esta tecnología espera hacer una banca online más humana aportando sencillez y comodidad mediante la experiencia del movimiento humano y la voz. La empresa Etronika especializada en el desarrollo de sistemas tecnológicos para banca electrónica ha diseñado un sistema que permite hacer uso de la banca online moviendo las manos y utilizando comandos de voz con la cooperación del sistema Microsoft Kinect.



##### - Customización de la App

Los usuarios demandan aplicaciones interactivas y que ellos puedan personalizar según sus preferencias. En el caso de Garanti Bank (Turquía) que ofrece una opción de banca online totalmente customizable por los clientes, la cual, permite gestionar más de 15 apps del banco así como otras de terceros. Además, permite pagos a contactos de Facebook o control de voz para transferencias.



##### - Web TV

Los bancos deben tener en cuenta todas las posibilidades de los medios disponibles, por ello, se encuentran explorando el uso de la televisión inteligente para permitir realizar los servicios de banca online.

Este es el caso de ScotiaBank (Perú) la cual permite que se comprueben los saldos de la cuenta, de la tarjeta de crédito, el historial de transacciones; la realización de transferencias entre cuentas y a otros clientes del mismo banco; el pago de facturas o verificar y administrar sus puntos de fidelización.



En España, La Caixa también ha lanzado una aplicación de Banca para la TV que permite a los clientes acceder a sus cuentas o comprobar su saldo y movimientos entre otras operaciones a través de su televisor.



## 5. Novedades en seguridad digital bancaria.

Uno de los grandes pilares del sector bancario online es la oferta de una confianza plena a los usuarios de que sus datos y transacciones no serán revelados o extraviados. La búsqueda de la seguridad total para sus clientes ha llevado a las empresas tecnológicas a ofrecer soluciones a la banca para poder mitigar los riesgos.

Estas nuevas tendencias en seguridad digital se aplican no solo a la identificación del usuario, sino que también tienen aplicación nuevos métodos de pago que permitirán al usuario una mayor comodidad. A continuación se desarrollarán algunas tendencias en esta materia que se prevé se vayan implantando en los próximos años.

### 5.1. Biometric trends

Con amenazas de seguridad cada vez más frecuente y avanzada, las organizaciones financieras y minoristas están explorando maneras por las que las interacciones digitales sean más seguras y transparentes para los clientes. Este objetivo está impulsando una mayor demanda de soluciones biométricas. El uso de una huella dactilar, iris escanear, huella de voz o la tecnología de reconocimiento facial puede proporcionar la evidencia indiscutible de la relación entre el documento, dispositivo o aplicación y su usuario. El resultado es una mayor seguridad y comodidad para los consumidores.

Por tanto, a biometría se perfila como una de las tecnologías más pertinentes para la identificación de los individuos de una manera rápida y fiable. De hecho, el banco ANZ ya está buscando en el uso de una variedad de datos biométricos para ayudar a identificar mejor a los clientes. Otro ejemplo de esfuerzo para alejarse del uso de contraseñas, Barclays ha introducido el reconocimiento de voz en su servicio de banca telefónica. El sistema de reconocimiento de voz verifica los clientes en función de sus patrones del habla y está siendo ofrecido inicialmente a los clientes con mayor poder adquisitivo de Barclays.

Sin embargo, el uso de la biometría va más allá de la identificación de los clientes, también puede ser usada como método de pago, evitando así el uso de tarjetas de crédito. Los consumidores europeos demandan pagos biométricos como una alternativa de la tecnología de pago. Un ejemplo es el pago mediante huella digital, esto no solo resulta una ventaja para los usuarios, sino que los bancos también se verían beneficiados ya que las pérdidas por fraude suponen un coste importante para las empresas. Solo en el Reino Unido ha supuesto un total de 450,4 millones de libras en 2013.

Otras ideas de cómo usar esta técnica que ya han implantado algunos bancos es por ejemplo la realizada por BNZ (Nueva Zelanda) que utiliza un software avanzado de reconocimiento facial para analizar cómo se sienten los clientes ante sus finanzas personales.



Otro ejemplo es el de NAB (Australia) que utiliza la tecnología de reconocimiento de voz con la banca telefónica para poder reconocer al cliente y que éste realice las gestiones con mayor seguridad y comodidad.

Y los clientes de Barclays pronto van a poder logarse en sus cuentas online simplemente escaneando sus huellas dactilares mediante un lector biométrico desarrollado por Hitachi

basado en la lectura de las venas del usuario. La estructura de las venas es extraordinariamente difícil de replicar, por lo que este método de logado tiene una alta seguridad.

Por último Coopeservidores, una de las mayores cooperativas de crédito de Costa Rica, está incorporando tecnología de reconocimiento facial creada por la empresa madrileña FacePhi Biometrics a su aplicación de banca móvil.

Por tanto, la incorporación de datos biométricos como parte de un proceso de verificación de identidad o pago, sin duda, sería bien recibida por los bancos y mejoraría la experiencia del usuario.

## 5.2. DNI 3.0.



El DNI 3.0 es el nuevo sistema de identificación personal que ya se está expidiendo en algunas ciudades y que se espera que sea generalizado a finales de año, Lérida ha sido la elegida como ciudad piloto. Este es un instrumento de identificación electrónica para instituciones públicas y privadas cuyas claves son la seguridad y la usabilidad. Con la llegada del nuevo DNI se le otorga al ciudadano una mayor seguridad y su propia identificación electrónica por todo el mundo.

Algunas de las novedades de esta nueva identificación es que los recién nacidos serán asignados con un código de identificación al nacer que coincidirá con su DNI y así facilitar la seguridad desde su nacimiento. Para los menores de edad que no estaban obligados a ser identificados, tendrán que hacerlo y esto supondrá para ellos una mayor seguridad. Estos menores estarán más protegidos en Internet y sobre todo cuando usen las redes sociales puesto que será una forma de saber su identidad real y edad para que no hagan uso de sitios para adultos y no suplanten su identidad para acceder a ellos.

El DNI 3.0 incluirá varios documentos además de la identificación del individuo. Entre ellos el permiso de conducir o la tarjeta de la seguridad social para así aglutinar y facilitar el uso de todas ellas y mejorar los controles y gestión de los mismos por parte de las administraciones.

El nuevo DNI-e3.0, incorpora chip más rápido, con más capacidad y certificado como dispositivo seguro de creación de firma electrónica reconocida, dotándolo de la misma validez jurídica que la firma manuscrita. Para facilitar el uso del DNI en teléfonos inteligentes y tabletas, se ha incorporado tecnología de lectura sin contactos (NFC, Near Field Communication) en la tarjeta del DNI 3.0, que permitirá la lectura del mismo aproximándolo al terminal sin necesidad de disponer de un lector físico y la posibilidad de acceder a los datos identificativos sin necesidad de introducir ningún PIN.

La tecnología NFC está ya presente en múltiples dispositivos como teléfonos, tablets, controles de acceso, lectores de abonos de transporte, cajeros automáticos, etc, y por tanto se convierten en potenciales nuevas vías de uso del DNI-e 3.0. Todos estos "lectores" y particularmente los teléfonos y tablets posibilitan el desarrollo de aplicaciones que interactúen con el DNI-e, sin necesidad de que el titular tenga que instalar ningún tipo de software adicional.

Esto abre nuevas posibilidades en el sector bancario en cuanto a la identificación de sus clientes y evitar el fraude bancario. En concreto, se estima que el 98% del fraude en el sector

financiero es debido al robo de identidad, el cual tiene el DNI como principal herramienta de fraude. Esto acarrea a las entidades efectos negativos en cuanto a términos económicos y a los consumidores en relación con el coste de tramitación y gestión para la recuperación de su identidad y dinero.

Además, se convierte en una herramienta para la identificación en la banca electrónica para la realización de gestiones o trámites que quizá necesiten un nivel extra de seguridad para su realización, sin la necesidad de contraseñas, códigos o mensajes al móvil con claves. Incluso para la comprobación de la identidad cuando se realicen pagos por internet.

### 5.3. Otros sistemas de seguridad

A continuación se mencionan algunas novedades que el sector bancario ha introducido en su banca electrónica para facilitar la identificación personal y aumentar el nivel de seguridad.

#### 5.3.1. e-ID móvil

Debido a que los clientes son cada vez más dependientes de su teléfono móvil, los bancos han introducido características que permiten la identificación y las firmas digitales a través de su banca electrónica. Un ejemplo de esto ha sido el banco sueco Swedbank, que ha presentado el sistema que permite a los clientes utilizar sus teléfonos móviles para conectarse a cuentas de banca online y firmar digitalmente documentos, utilizando sus teléfonos móviles.



#### 5.3.2. Auto-Login móvil

Otras opciones es ofrecer al cliente la opción Auto-login con acceso restringido. Es el caso de lo ofrecido por el banco Malauzai (USA), en su aplicación el usuario puede configurar el acceso automático a través de las opciones de configuración. Una de las opciones es seleccionar auto-login, con ella el saldo y las transacciones recientes se muestran automáticamente.



#### 5.3.3. Login móvil

Otra función ofrecida a través del teléfono móvil es ofrecer una entrada dinámica de identificación del usuario. Algunos ejemplos son como el de LiqPay.com (Hungría) que proporciona una ID dinámica para el cliente, que permite al usuario iniciar la sesión en el sitio web de pago mediante el escaneo de un código QR proporcionado. Otra función es que al introducir su número de teléfono, el usuario recibe una contraseña dinámica. Al introducir la contraseña recibida, el usuario se registra automáticamente y debe entonces proporcionar información personal.



Otro ejemplo, es Capital One (USA) que ha introducido SureSwipe, lo cual es un sustituto de la contraseña mediante un gesto predefinido en la pantalla táctil para conectarse. Se tarda menos de un segundo, y debido a su singularidad, es muy fácil de recordar.

## 6. Conclusiones.

Después de la realización de este proyecto, se concluyen varias líneas sobre cómo los bancos han actuado y actuarán en un futuro para poder adaptarse al entorno y poder asegurar su supervivencia dado el nuevo perfil de cliente. Los nuevos usuarios de banca son cada vez más exigentes con los servicios obtenidos y de la forma que se obtienen. Esto es consecuencia de que cada vez están más informados sobre los productos, ya que Internet favorece no solo el acceso a la información sobre los servicios (en qué consisten, sus características, beneficios...) sino que las nuevas herramientas online permiten la comparación del mejor servicio (en precio, condiciones, facilidades de uso...). Incluso les otorga la ventaja de poder comunicarse entre los clientes para intercambiar opiniones.

Sin duda, el modelo de negocio bancario ha tenido que enfocarse en el cliente. En este contexto actual donde el cliente tiene cada vez más expectativas sobre la entidad, es necesario saber qué buscan y que es lo que esperan de su banco. Por ello, es importante recopilar y analizar la información de cada cliente y tener una visión 360 grados de su comportamiento; entender cómo es su relación con el Banco, clave para anticipar las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones personalizadas. Por tanto, la clave es centrarse en el cliente.

Para poder mejorar esta relación banco-cliente, la banca debe mejorar la experiencia de los usuarios a través de los canales de distribución ofrecidos. No sólo ofrecer un amplio abanico de posibilidades multicanal (sucursales, móviles, Smart TV...), sino que es necesario que se combinen para poder ofrecer la máxima experiencia posible al usuario. La idea de una sucursal inteligente es uno de los caminos hacia poder combinar el canal online con el offline. Las nuevas oficinas ofrecerán la personalización instantánea de los productos y servicios del cliente desde el momento que entra en la sucursal. Una de las ideas que se plantean es que cuando el usuario entre en la oficina se despliegue una pantalla digital que le ofrezca servicios totalmente personalizados los cuales pueda adquirir en ese momento.

Mover los clientes offline a online y habituar a estos últimos a la utilización de los dispositivos es el nuevo reto de la banca. Conseguir que estos consulten lo máximo posible sus app bancarias y realicen el mayor número posible de operaciones a través de ellas conllevará a una reducción de los costes de los bancos. Para ello hay que conseguir que las aplicaciones sean atractivas, fáciles de entender, tengan las mayores funciones posibles y se permita la personalización por parte del cliente.

La mejora de los canales digitales es uno de los puntos donde las entidades están poniendo más énfasis actualmente. Ya se han comentado todas las innovaciones que existen en banca para poder ofrecer nuevas sensaciones y funciones a los clientes a través de su banca online y así poder atraerlos. Que se sientan satisfechos y atraídos por su servicio de banca online es importante para fidelizarlos y hacerlos “dependientes” de su aplicación. Si se consigue que consulten diariamente su plataforma bancaria se podrá llegar a una comunicación constante entre el cliente y su banco.

Además, la facilidad en los medios de pago es otro punto fuerte a tener en cuenta. El cliente demanda nuevos métodos de pago que le permitan una mayor agilidad y personalización a la hora de realizar sus compras. Sistemas como el contactless y wearable están llegando con fuerza en el sector bancario.

Otro factor a tener en cuenta es la mejora en los sistemas de seguridad. Sin duda este es el mayor peligro de estas plataformas digitales puesto que de ello depende la confianza de los clientes. Si no se refuerzan estos sistemas de seguridad y hubiese un fallo masivo del sistema, los clientes perderían la confianza dejando de utilizar estos canales. Además, para el usuario recordar las claves de todas las cuentas puede resultar incómodo o lento, por lo que la

introducción de la biometría podría solucionar este problema. Mediante los sistemas de acceso de voz o medición de las venas oculares y de la mano los clientes evitan tener que apuntar la contraseña en sus teléfonos; además de usar códigos fácilmente descifrables como fechas de cumpleaños o aniversarios.

Concluyendo, una de las dificultades a las que se enfrenta la banca es la continua evolución de las tecnologías y la necesidad constante de anticiparse y adaptarse a ellas. Sin duda, las entidades están dando un gran paso adelante para seguir su progreso gracias a la gran inversión en innovación. Sin embargo, se sigue estando muy por debajo de las expectativas de los clientes.

## 7. Posibles líneas de investigación a futuro.

A futuro, la banca se enfrenta al gran reto de la digitalización en una forma más amplia, puesto que actualmente no se puede considerar que la banca española sea digital, un ejemplo es la montaña de papeles que sigue habiendo por detrás de todas las operaciones y canales de distribución. Pero los bancos no sólo deben competir entre ellos, sino que tienen que considerar como competidores reales a las startup, los gigantes de la red como Google o Paypal y empresas como Lending Club (entidad estadounidense de préstamo entre particulares). Éstas no quieren meterse en el negocio bancario para evitar ser regulados pero ya se han posicionado en cada parte de la cadena como pagos o préstamos.

Ésta falta de regulación es la principal amenaza a la que los bancos se enfrentan. Pero además, son gigantes que manejan miles de millones de datos de usuarios y, al mismo tiempo, tienen una imagen de marca que no produce rechazo en la opinión pública, algo que en cambio sí les ocurre a los bancos.

Sin embargo, es que las empresas tecnológicas tienen muchos datos de usuarios disponibles para aprovechar, pero los de la banca no se quedan atrás. Estas entidades poseen millones de datos que quizás no estaba aprovechando de la mejor forma posible. Con la implantación de el “big data” pueden explotar toda esta información. Big data es la gestión y análisis de enormes volúmenes de datos que no pueden ser tratados de manera convencional y que tratándolos con las nuevas tecnologías existentes pueden convertir el “dato” en información que facilita la toma de decisiones, incluso en tiempo real. Aplicando esto, toda esta información puede ser usada para ofrecer al cliente un servicio personalizado, adelantándose a sus exigencias o incluso generándole necesidades que antes no tenía.

Lo cierto es que grandes entidades ya están impulsando cambios para posicionarse como entidades digitales. Uno de los claros ejemplos es el de BBVA, cuyo presidente, Francisco González incluso ha llegado a afirmar que “en el futuro BBVA será una firma de software”.

Por tanto, en el futuro de la banca se enfoca hacia una entidad más tecnológica y digital para poder competir firmemente ante estas nuevas compañías que poco a poco están ganando cuota de mercado.

## 8. Bibliografía

Asociación Española de Comercio Electrónico (AECE). [www.aece.org](http://www.aece.org)

Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación (AIMIC). [www.aimic.es](http://www.aimic.es)

Asociación Española de Usuarios de Internet. [www.aui.es](http://www.aui.es)

Banca 2.0. [www.bancadoscero.com](http://www.bancadoscero.com)

Banking. Powered by digital insight. [www.banking.com](http://www.banking.com)

Barrondo, P. “La producción de servicios bancarios. Problemática en torno a su delimitación”, Boletín económico de ICE, nº 2.735 (Julio 2002).

Baxter, Mike y Vater, Dirk. “Building the retail bank of the future”. Bain & Company, 2014.

Blog Laboral Kutxa. <https://blog.laboralkutxa.com>

Centro de estudios La Caixa. [www.lacaixaresearch.com](http://www.lacaixaresearch.com)

Centro de Innovación de BBVA. [www.centrodeinnovacionbbva.com](http://www.centrodeinnovacionbbva.com)

Discerning Tchnologist [www.bradleyleimer.com](http://www.bradleyleimer.com)

Ebanking News. Innovación del Sistema Financiero. [www.ebankingnews.com](http://www.ebankingnews.com)

Estudio de Experian Marketing Services. “Hábitos de compra offline y online del consumidor español en el sector retail”. Marzo de 2013.

Estudio de Ontsi (Observatorio nacional de las telecomunicaciones y de la SI). “Estudio sobre Comercio electrónico B2C 2013”. Edición 2014.

Finovate. [www.finovate.com](http://www.finovate.com)

Finextra. [www.finextra.com](http://www.finextra.com)

INE. “Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en las viviendas”. Segundo semestre de 2015.

INE. “Ciencia y tecnología, sociedad de la información”. Actualizado 14 mayo 2015.

Informe de Accenture. Aumento de la propuesta de valor al cliente bancario a través de la innovación tecnológica en Alemania, Austria y Suiza. Junio de 2011.

Informe de Accenture. “Banca en digital: construyendo confianza e innovación en los servicios financieros”. Planeta DeAgostini Formación, S.L, 2013.

Informe de Accenture. “Growth Strategies for a Digital World”, 2014.

Informe de AT Kearney. Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha. AT Kearney y IESE Business School. 2012.

Informe Ditrendia (Digital marketing trends). “Mobile en España y en el mundo”, 2013.

Informe de Efma. “Digital Channels”. Mayo de 2012.

Informe de Efma. “Infosys Finacle Innovation Survey 2014”.

Informe de EY. “Ganar a través de la experiencia del cliente. Encuesta EY a clientes de la Banca Minorista 2014”.

Informe de PWC. “Eyes wide shut. Global insights and actions for Banks in the digital age”. 2014.

Informe TecnoCom. “Tendencias en medios de pago 2014”.

Mobile Payments Today. [www.mobilepaymentstoday.com](http://www.mobilepaymentstoday.com)

The Financial Brand. [www.thefinancialbrand.com](http://www.thefinancialbrand.com)