

COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS
PROGRAMA EJECUTIVO EN DIRECCIÓN FINANCIERA
PROGRAMA EJECUTIVO EN BANCA Y DIRECCIÓN DE ENTIDADES FINANCIERAS

LA OFICINA BANCARIA EN LA ERA DIGITAL

Realizado por:

D. Ignacio Romero Dorado

D. Cristian Alfonso de la Torre González - Lara

Dirigido por:

D. José Manuel Piñeiro Becerra

CUNEF (Colegio Universitario de Estudios Financieros)

MADRID, a 25 de Mayo de 2018

ÍNDICE DE CAPÍTULOS

INTRODUCCIÓN

- 1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN BANCARIA Y NECESIDADES DEL MERCADO.**
 - 1.1. Exceso de endeudamiento**
 - 1.2. Persistencia de los bajos tipos de interés**
 - 1.3. Aumento de la Morosidad**
 - 1.4. Nuevo Marco Regulatorio**
 - 1.5. Cambios Tecnológicos**
 - 1.6. Nuevos competidores y su desregulación**
 - 1.7. Cambios en los gustos y perfil del cliente**
 - 1.8. Orientación estratégica de las entidades**
 - 1.9. Contexto Macroeconómico**
 - 1.10. Reestructuración Bancaria**
 - 1.11. Riesgo Reputacional**
- 2. CAMBIO EN EL MODELO, NECESIDAD DE LA BANCA DIGITAL**
- 3. EL VALOR AÑADIDO DE LA OFICINA PRESENCIAL**
- 4. COMPLEMENTARIEDAD OFICINA PRESENCIAL / OFICINA REMOTA**
- 5. COMPARATIVA DE LOS MODELOS ACTUALES EN LAS PRINCIPALES ENTIDADES FINANCIERAS. POSICIONAMIENTO FRENTE A LAS FINTECH**
- 6. ANÁLISIS DAFO**
- 7. PROPUESTA NUEVO MODELO DE OFICINA BANCARIA**
- 8. CONCLUSIONES Y VALORACIÓN**

INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se pretende ofrecer una visión de los cambios producidos en el modelo de negocio bancario como consecuencia de la crisis financiera sufrida desde el año 2007. En primer lugar se tratará de ofrecer un contraste de la situación actual respecto a la existente antes de la crisis, para posteriormente profundizar en las necesidades surgidas a consecuencia de ella, analizando las diferentes estrategias llevadas a término por las principales entidades financieras españolas poniendo énfasis en el modelo de oficina bancaria. Finalmente, se abordará el papel de las nuevas tecnologías en la atención al cliente del sector, y se propondrá un modelo de estructura de red comercial que dé respuesta a las nuevas necesidades del mercado.

Desde esa perspectiva dinámica que se tratará de ofrecer del negocio Bancario, se busca plantear la cuestión de si, en el momento actual, siguen siendo necesarias las sucursales, y si lo fueran, si la solución a la demanda del cliente actual pasa por buscar una solución que conjugue la sucursal física tradicional con los nuevos modelos digitales. Y cómo se complementan los distintos canales en los principales segmentos –Pymes, Grandes Empresas, Particulares Rentas Altas, Particulares Banca Personal, Particulares en general o banca masiva-.

1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA DISTRIBUCIÓN BANCARIA Y NECESIDADES DEL MERCADO

Conviene realizar una aproximación previa a la situación anterior a la última gran crisis económica, fijándose especialmente en el período 2000-2007, en el que el Producto interior Bruto nacional creció a un promedio anual del 3,8%, con fuertes picos como el 5,3% obtenido en 2000 y el 4,2% de 2006.

En ese contexto de “alegría de inversión y gasto” al que no escapaba prácticamente ningún sector, la sensación de estar viviendo una prolongada etapa de “vacas gordas” influyó en las políticas llevadas a cabo por los distintos poderes públicos y empresariales, que optaron por abrir el camino a una senda de grandes inversiones en infraestructuras y gasto social -en el primer caso-, y de captación y ampliación de negocio en el segundo.

El sector financiero obviamente no fue una excepción y, en parte gracias a normativas de regulación de capital poco exigentes o sensibles con la calidad crediticia, como Basilea 1, lanzó agresivas campañas de concesión de financiación, con préstamos que en muchos casos alcanzaban o superaban el importe de la inversión requerida, en especial en Adquisición de vivienda.

Era previsible que en dicho contexto, y al no contar con una regulación estricta, las Entidades Financieras terminaran actuando así: sus márgenes de beneficio crecían con frecuencia en márgenes de 2 dígitos, la demanda de nuevos préstamos seguía siendo elevada (el volumen total de créditos se duplicó entre 2005 y 2007) y la tasa de

morosidad estaba en niveles mínimos históricos; Nada aparentemente hacía presagiar un frenazo en esa tendencia.

¿Por qué plantearse modificar ese modelo de negocio en esa situación?

Diversos son los factores que han llegado a determinar la nueva situación y que se detallan en los siguientes apartados:

1.1. EXCESO DE ENDEUDAMIENTO

El sistema financiero llegó a mantener un volumen excesivo de endeudamiento, no solo en el sector privado, sino también en el público, hasta aproximadamente 2013. Los desequilibrios acumulados durante el periodo expansivo por el sector bancario de manera previa a la crisis, resultaron determinantes y si bien, para 2017 el volumen de endeudamiento ya se había reducido a cerca de la mitad del máximo alcanzado durante la crisis, la Banca llegó a obtener importantes dificultades para financiar el crédito concedido, al carecer en volúmenes suficientes de ahorro de depósitos de clientes

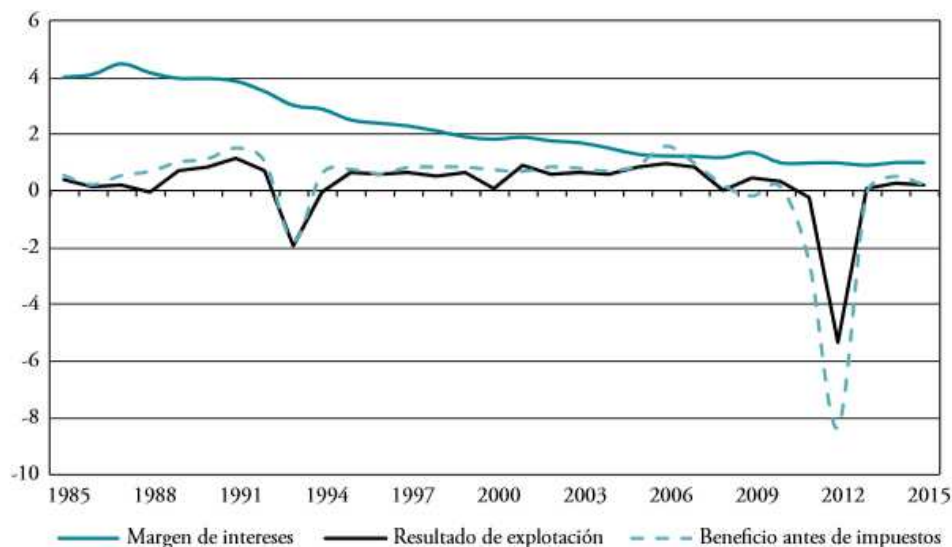
Ese elevado volumen de deuda bancaria tuvo que ser financiado preferentemente en los mercados mayoristas hasta 2013, lo que obligó a hacer frente a importes difíciles de gestionar cuando llegaron a estar cerrados al acceso esos mismos mercados

1.2. PERSISTENCIA DE BAJOS TIPOS DE INTERÉS

Se ha producido una reducción y mantenimiento de los tipos de interés que han afectado a la rentabilidad de las entidades, principalmente a aquellas que por su tamaño o tipo de negocio resultan más vulnerables. La reducción de márgenes no ha podido compensarse con la intermediación a través de otras actividades (teniendo en cuenta que el 30% de los activos bancarios no generan una rentabilidad estructural). La rentabilidad de la banca española actualmente se encuentra en torno al 5% - 6%, un punto por encima de la media europea.

Los bajos tipos de interés están comprimiendo el margen de intermediación de las entidades, y especialmente el de aquellas más pequeñas dependientes del crédito tradicional. El estrechamiento de los márgenes queda patente en el siguiente gráfico.

Gráfico 1: Cuenta de Resultados en %ATM



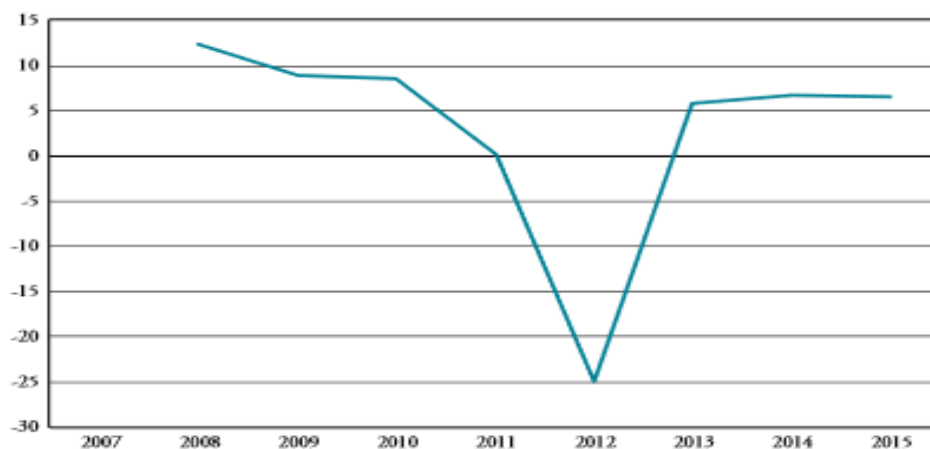
Fuente: Banco de España, 2016.

1.3. AUMENTO DE LA MOROSIDAD

El aumento de la morosidad y de los activos dañados, ha incrementado el nivel de provisiones hasta no hace mucho y reducido la solvencia de las entidades. Para mejorar la solvencia, las entidades han optado por reducir el peso de los activos más arriesgados.

La liberación de provisiones por venta de activos en los últimos años ha hecho que se mejore el ROE (Return on Equity).

Gráfico 2: Evolución del ROE

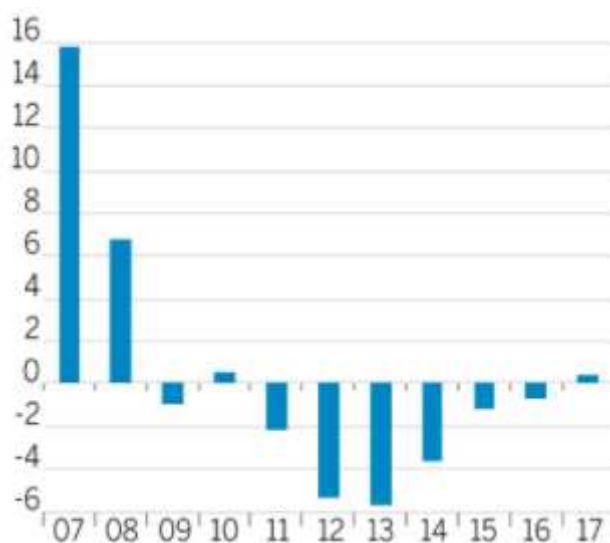


Fuente: Banco Central Europeo 2016. Datos para grupos bancarios consolidados.

1.4. CONSECUENCIAS Y NUEVO MARCO REGULATORIO

Ante toda esta situación, la regulación en materia de exigencias de Capital se endureció significativamente en un primer momento ya con la aplicación de Basilea 2, pasando a exigir unos requerimientos de capital casi inasumibles para las Entidades Financieras, lo que llevó a una caída drástica del crédito que llegó a suponer aproximadamente un 35-40% desde picos pre-crisis: ¡se ha evolucionado de un extremo a otro en menos de una década!.

Gráfico 3: Volumen de crecimiento del crédito a Empresas y Familias



Tasa de Crecimiento Anual del Volumen sobre Total del Crédito a Empresas y Familias

Fuente: Banco Central Europeo 2016. Datos para grupos bancarios consolidados.

Por todo ello, la necesidad de un cambio parecía indispensable: quien no fuera capaz de adaptarse sería arrastrado por los cambios del Mercado y eliminado por la competencia.

Y es que las reformas regulatorias no han hecho más que profundizar con Basilea III, que ha supuesto un endurecimiento de los requisitos de liquidez y solvencia a la banca:

- Incrementando el coeficiente mínimo hasta el 10,5% (8% mínimo más 2,5% adicional), lo que obliga a las entidades a aumentar su capital, sobre todo el de mayor calidad (“core capital”) del 2% actual al 4,5%, a lo que hay que añadir el 2,5% adicional de capital hasta situar el “core capital” total en el 7% de los activos ponderados por riesgo.
- Adicionalmente, el coeficiente “Tier 1” pasa del 4% al 6% y, además, se crea un nuevo colchón de capital denominado “contracíclico” que se exige por las autoridades nacionales en casos en los que el crecimiento del crédito sea excesivo.

Por tanto, como máximo, el coeficiente de solvencia exigido podría situarse en el 13%, incluso más si se considera sistémico a nivel internacional como el caso del Santander (8%+2,5% de capital “conservativo”+2,5% de capital contracíclico). Además, la propuesta de Basilea III también incorpora dos coeficientes de liquidez, uno coyuntural para garantizar la liquidez en un periodo de 30 días, y otro estructural a 12 meses. El ratio de capital incremento del 7,1% al 12,6%, si bien el coste de capital subió del 6% al 8%, con todo lo que significa para la cuenta de resultados de las entidades.

Este aumento de capital provoca una reducción del ROE. El objetivo de los reguladores sobre solvencia y capital choca de sobremanera con los objetivos de los inversores de obtención de mayores beneficios y de fluidez del crédito a la economía, por tanto un requisito de capital más exigente no es muy compatible con un mayor ROE.

Pero no solo las reformas se han centrado en el capital, sino a exigencias de un mayor número de provisiones, mantener colchones de liquidez, reforzar la vigilancia de las entidades sistémicas, un mayor control de los productos derivados, la creación de un fondo de resolución, el control del asesoramiento (MIFID) y la aprobación del “Bail-in” que obligaba a los acreedores privados a asumir una parte de las pérdidas ocasionadas, reduciendo la carga de los clientes. Este hecho ha provocado una transformación radical en los balances y cuentas de explotación, que conduce a una reconversión forzosa del sector.

La mayor regulación no solo tiene incidencia en la rapidez o el precio de los productos, sino que supone una exigencia mayor en cuanto a garantías normalmente y por tanto en la facilidad a acceder al crédito.

1.5. CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Han aparecido nuevos competidores más ágiles y con menor regulación y costes inferiores a las entidades tradicionales. Los nuevos competidores aparecen en sectores tradicionalmente rentables para las entidades:

- a) operaciones financieras básicas y medios de pago,
- b) conocimiento del cliente y Big Data,
- c) seguridad e identificación personal (biometría),
- d) dinero electrónico.

Los nuevos competidores surgen por el cambio acelerado de los procesos operativos y canales de comercialización de manos de las TIC con el surgimiento de la banca por internet y por el proceso de cambio sociocultural / generacional.

1.6. NUEVOS COMPETIDORES Y SU DESREGULACIÓN

En cuanto a la aparición de nuevos actores destacan las Fintech, que amenazan la rentabilidad de la banca tradicional al incorporarse a nichos de mercado de importante rentabilidad para las entidades, basándose en la innovación sobre los gustos del mercado, que supone tanto un reto (por actuar sobre la banca tradicional) como una oportunidad para las entidades (alianzas). La principal amenaza de estos nuevos actores se encuentra en el 10% de los ingresos de los bancos europeos que provienen de la “disrupción digital” (canal online o móvil), si bien la penetración digital es mucho mayor por los clientes.

La disrupción tendrá mayor efecto sobre los bancos minoristas que merma la estructura de costes de estos bancos al ofrecer extensas redes de atención que le permiten la venta cruzada. La banca tradicional opera en un contexto maduro, con limitada competencia y usando un modelo de negocio que apenas ha sufrido cambios, ofertando 3 gestiones básicas: “*aceptar depósitos, almacenamiento seguro de liquidez y obtención de rendimientos, facilitar los pagos y prestar dinero*” (Domingo, 2017). La desconfianza en la banca crea un nicho de mercado para que nuevos agentes puedan ofrecer los servicios basándose en la tecnología e innovación.

En el informe de Millennial Disruption Index (Kolodziej, 2017) se realiza una encuesta para jóvenes de hasta 30 años, y se extrae del mismo que “*el 73% de ellos considera más atractivo un servicio financiero ofertado por Google o Apple que por su entidad financiera habitual*” (Ritholtz, 2015). Ello resulta muy significativo teniendo en cuenta que esas firmas no ofrecen productos financieros propios actualmente en el mercado, lo que viene a indicar la predisposición a brindar confianza a estas firmas por los clientes del tramo más joven, y la necesidad de prestar una estricta atención los Bancos a los movimientos en este sector, si no quieren ser sobrepasados en innovaciones futuras en cuanto a la prestación de servicios financieros de cualquier tipo.

1.7. CAMBIOS EN LOS GUSTOS Y PERFIL DEL CLIENTE

Se produce un cambio en los gustos de los consumidores, que exigen inmediatez, medios de pago más cómodos, agilidad y capacidad de interactuar a cualquier hora del día. Con la penetración de internet y de los móviles se han transformado los hábitos y preferencias de los consumidores que se encuentran más familiarizados con la operativa digital, demandando productos rápidos, cómodos y fáciles de utilizar.

Entre otros datos, en 2019 se estima que el 25% de la población mundial será usuaria de banca online. El 45% de los jóvenes solo accede al banco a través de su móvil. A partir de 2018 el 20% de los móviles tendrán billetera móvil.

Y no es cuestión ya sólo que afecte al tramo más joven de la clientela potencial de servicios bancarios. En operativas extremadamente sencillas, como traspasos entre cuentas corriente, consulta de saldos o transferencias puntuales, la práctica totalidad de la clientela avanza hacia la interacción a través de sus dispositivos móviles e informáticos.

Gráfico 4: Perfil del cliente según tramo de edad

PERFIL DE CLIENTE	TODAS LAS EDADES	HASTA 30 AÑOS	DE 31 A 40	DE 41 A 50	DE 51 A 60	MÁS DE 60
Cliente Tradicional	52,3%	34,3%	29,9%	43,4%	54,6%	71,0%
Cliente Multicanal	35,5%	52,3%	49,8%	41,8%	34,6%	21,6%
Cliente Alternativo	12,2%	13,3%	20,3%	14,9%	10,9%	7,5%
	100,00%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: IEB Departamento de Investigación, 2015.

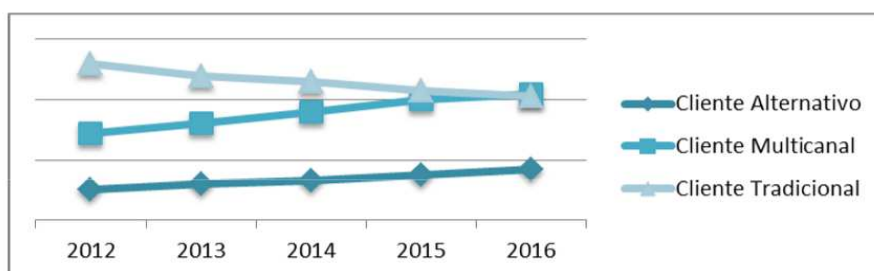
El 92% de los clientes bancarios es usuario habitual de internet y el 85,3% tiene un Smartphone y el 44,3% tiene un ordenador en el hogar y el 47,2% tiene Tablet. La incorporación online de los clientes se puede resumir:

Gráfico 5: Evolución y uso de cada canal de comunicación entre entidad y canal

	% Uso	Evolución
Oficina	71.0%	-4.5%
Gestor	33.7%	+2.3%
Cajero Automático	73.1%	+1.5%
Internet	51.1%	+3.2%
Banca Móvil	23.9%	+5.6%
Banca Telefónica	9.2%	+0.5%

Fuente: Estudio STIGA, 2016.

Gráfico 6: Evolución de cada tipo de cliente y su relación con la banca



Fuente: Estudio STIGA, 2016.

1.8. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ENTIDADES: A CLIENTES Y PRODUCTOS

La orientación estratégica del negocio estaba orientada a productos y no a clientes. Los clientes eran poco sofisticados, con necesidades de ahorro – endeudamiento simple. La banca lleva años cambiando este tema, está segmentando clientes y carterizando en gestores especializados (en esto ya se está orientando en esa línea)

1.9. CONTEXTO MACROECONÓMICO

Distintos son los indicadores del entorno macroeconómico que describen la situación actual: mantenimiento de una débil demanda del crédito, acompañada de una destrucción del ahorro, reducción drástica del crédito al sector privado (aproximadamente el 28% desde el principio de la crisis) y reducción del endeudamiento de las familias. En el 2016 y 2017 existe una reducción del consumo de los hogares, del consumo público y de la inversión, con lo que disminuye la demanda agregada a la formación del PIB del 2,8% al 2,2%, así como, del comercio exterior, que de aportar un 0,5% en 2016 lo hará con la baja de una décima de punto porcentual con lo que el PIB evolucionó de un crecimiento del 3,3% en 2016 a un crecimiento del 3,1% en 2017.

Gráfico 7: Indicadores de la economía

INDICADOR	2016	2017	Variación %
Consumo de los Hogares	3,1	2,5	-19%
Consumo Público	1,3	1	-23%
Inversión	3,6	2,9	-19%
Demanda	2,8	2,2	-21%
Exportaciones	4,2	3,7	-12%
Importaciones	3,1	3	-3%
PIB	3,3	2,6	-21%
Empleo	2,8	2,3	-18%
Tasa de desempleo	19,7	18	-9%
Costes Laborales Unitarios	-0,2	0,6	200%
Déficit Público	-4,6	-3,4	26%
Petróleo Brent (\$)	45	60	33%

Continúa →

PARAMETRO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tasa de Ahorro de las Familias	6,9	11,5	6,7	7,4	6,5	5,9	4,2	2,8	1,8
Deuda Bancaria de las Familias M. €.	908	900	895	868	831	783	749	726	714
Tipo de interés Medio depósitos	4,2	2,2	2,7	2,8	2,8	1,5	0,7	0,4	0,1

Fuente: Informe Mensual Caixa Bank 2016, Presupuestos Generales del Estado de 2017 y ABC 2016. Evolución en %.

El empleo tiene una evolución más favorable en 2017, si bien la tasa de desempleo experimenta una reducción estimada de 1,7 puntos porcentuales. El IPC incrementaría, así como los costes laborales unitarios. La tendencia del déficit público sería positiva, aunque todavía estaríamos por encima del 3% que exige la

Unión Europea del PIB. (3,07% en 2017, aunque se estima estar ya por debajo del 3% a mediados de 2018)

La OCDE en su informe de Marzo de 2018 avanza lo siguiente:

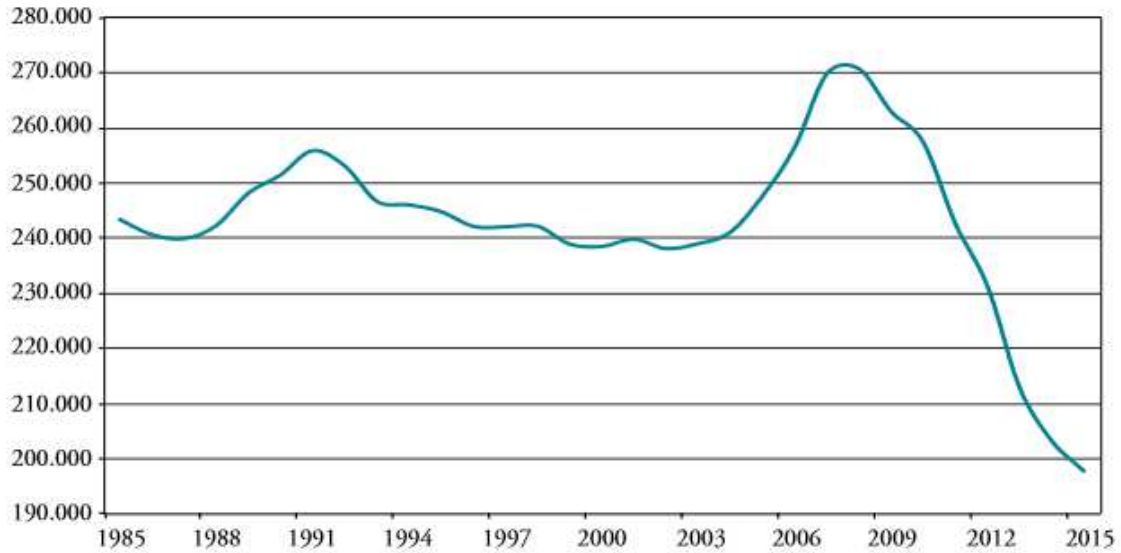
- Desaceleración en el ritmo de crecimiento de la riqueza nacional y del consumo de los hogares que se reduciría un punto porcentual en los dos próximos ejercicios para la riqueza y medio punto en el consumo. Sin embargo, el FMI acaba de incrementar las previsiones en el entorno del 3% (2,9%) en 2018 y 2,6% en 2019. Son buenas previsiones y muy superiores a la media de la UE.
- Existe un crecimiento sostenido de la inversión
- Crecimiento consolidado de las exportaciones y subida del volumen de importaciones.
- Reducción de la tasa de desempleo sobre la población activa, pero sin alcanzar el 15%.
- Precios al consumo al alza.

1.10. REESTRUCTURACIÓN BANCARIA

Se ha producido una concentración del sistema bancario. Pese a que se ha realizado una reestructuración bancaria y podría suponerse que los problemas de la banca se han solucionado, el sector mantiene problemas en el mantenimiento de niveles adecuados de rentabilidad (ROE – rentabilidad sobre recursos propios por encima del coste de capital). La mala gestión llevada a cabo en algunas entidades (con una clara infravaloración del riesgo en el sector inmobiliario, con un crecimiento exagerado del crédito en los últimos años, y con un mayor exceso de capacidad instalada) ha obligado a acelerar el proceso de reestructuración con ayudas del FROB.

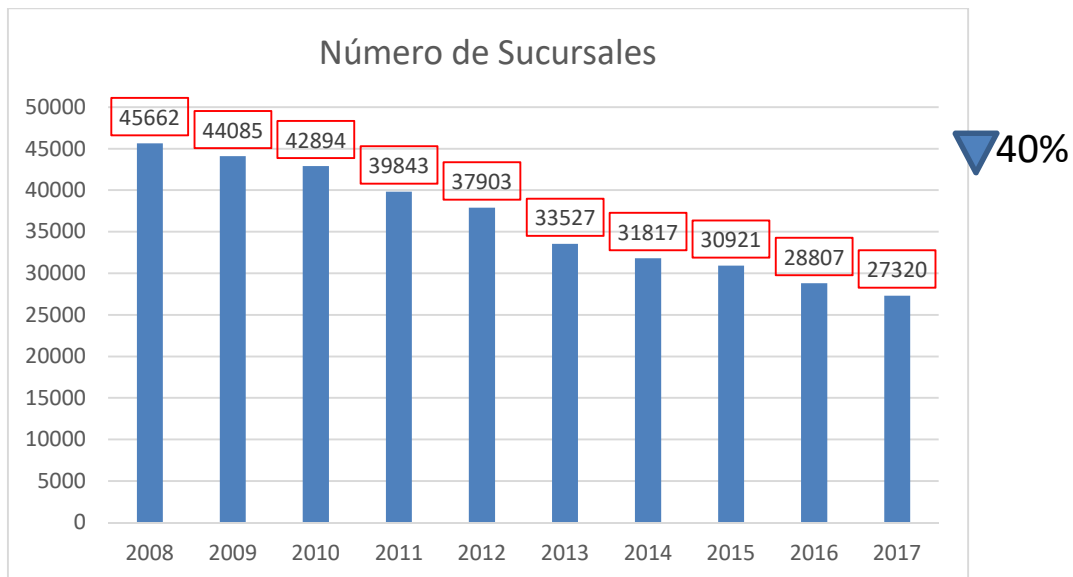
Los planes de adelgazamiento de las entidades financieras rescatadas, la eliminación de personal duplicado en las fusiones de entidades y la pérdida de importancia de la sucursal como canal de relación con la clientela, explican parte de la sensible reducción que ha experimentado la plantilla.

Grafico 8: Evolución de los empleados del sistema bancario español



Fuente: Banco de España 2016

Grafico 9: Sucursales del sistema Bancario Español



Fuente: Banco de España, 2016.

El intenso ritmo de crecimiento del crédito bancario que tuvo lugar hasta 2007 permitía financiar con comodidad los mayores gastos de estructura asociados al aumento de la red de oficinas y del empleo. Era tal el ritmo de expansión de la actividad bancaria, que algunas entidades (sobre todo cajas de ahorros) se expandieron muy lejos de sus territorios tradicionales, en ocasiones confiando en que las nuevas promociones inmobiliarias serían suficiente para asegurar la viabilidad futura de la oficina. Eso explica que de 2002 a 2008 (periodo de mayor crecimiento del crédito en España), las entidades de crédito abrieran en España 7.056 oficinas (aumento del 18%). En términos de empleo, en el mismo periodo la plantilla creció un 14,3%, pasando de 243.677 empleados en 2002 a 278.301 en 2008.

1.11. RIESGO REPUTACIONAL

Pérdida de confianza de los clientes por las “malas prácticas” de las entidades. Se ha puesto en cuestión muchas prácticas bancarias (desahucio, cláusulas suelo, cobro de gastos de notaría, ...), en especial la venta de productos complejos a particulares y pequeñas empresas, como es el caso de hipotecas multidivisa, swaps de tipo de interés, o instrumentos de inversión complejos.

2. CAMBIO DE MODELO, NECESIDAD DE LA BANCA DIGITAL

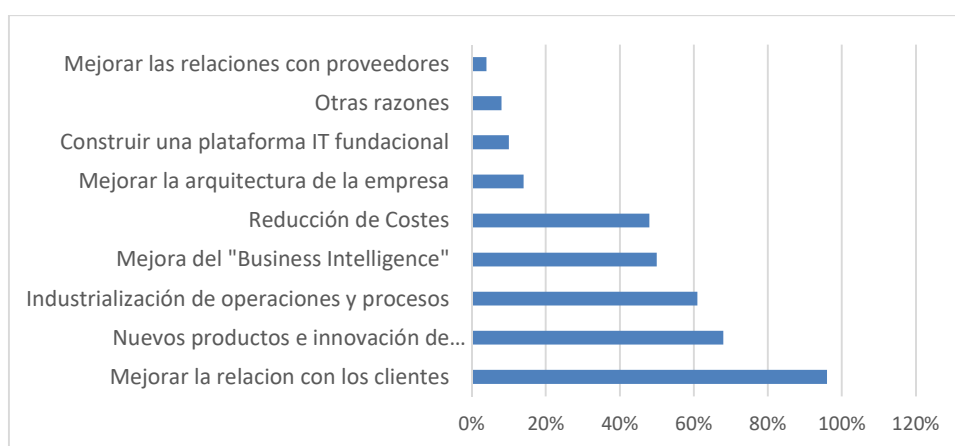
En base a todo lo anteriormente expuesto, resulta razonable pensar que las entidades deban explotar sus ventajas diferenciales, ajustando sus modelos de negocio para ofrecer productos y servicios que les permitan competir con los nuevos actores y el nuevo entorno.

Las bajas rentabilidades obligan a programar importantes ajustes en las estructuras internas como en los modelos de negocio, adicionalmente el entorno económico y financiero expuesto anteriormente tendrá repercusiones en el funcionamiento del sistema financiero. Como consecuencia de la bajada de los tipos de interés ocasionada en esta última crisis, la rentabilidad del sector financiero se ha visto dañada y ha obligado a que las entidades busquen fuentes de ingresos alternativas que les permitan recuperar los niveles de rentabilidad que poseían con anterioridad.

La crisis financiera ha destapado una serie de excesos cometidos por el sistema financiero tras un largo periodo de abundancia de liquidez y estabilidad macroeconómica que ha contribuido al desarrollo de una innovación financiera, que ha desembocado en una crisis de confianza.

Todo apunta a un cambio en el modelo de negocio de los bancos por los bajos tipos, exigencia regulatoria y aumento de la competencia. Se ha producido un aumento del peso de las comisiones sobre el total de ingresos de las entidades financieras provocado por un aumento de las actividades generadoras de ingresos por comisiones.

Gráfico 10: Objetivos para lograr la Digitalización bancaria



Fuente: IESE Business School, 2015.

En base a todo ello, se visualizan varios objetivos sobre el que cimentar el cambio de Modelo:

La reducción costes

Es el principal objetivo que se han marcado las entidades financieras para hacer frente al entorno de baja rentabilidad. Por ello se tiende a la continuación de la concentración bancaria a pesar que incrementará el número de entidades sistémicas, llevar una gestión marcada por la prudencia, eficiencia y negocio recurrente que permita la sostenibilidad a medio plazo.

Volver a convertir al cliente en el eje principal del modelo de negocio.

En este sentido, la implementación del MiFID II se configurará como una pieza clave para incrementar la transparencia en el sector. Al tener la información de costes, el cliente podrá identificar la existencia de conflicto de interés en la distribución de productos financieros.

El cliente podrá identificar los diferentes servicios de la cadena de valor. Los avances tecnológicos y la mayor transparencia de información permitirán una mayor comprensión y valoración por el cliente de cada servicio ofrecido. En este sentido, existirá mayor competitividad en el sector.

Inversión significativa en Nuevas Tecnologías

Las entidades financieras deberán considerar un presupuesto significativo para la inversión en tecnología. El cambio en el servicio de asesoramiento de la banca privada, exigirá que se destine una fuerte inversión en servicios IT que permita mejorar la experiencia del cliente, y generen ahorro de costes de operación.

De esta forma, la banca se encuentra en el momento de “reinventarse”, sin olvidarse de un equilibrio entre regulación y estabilidad financiera, proveyendo de nuevos canales a la demanda de los consumidores y recuperando la confianza del mercado. Por ello, deben reconvertir los procesos.

En la actualidad, es el mercado mismo quien está obligando a las entidades a la digitalización, debido a los potenciales competidores on-line y a los clientes, que cada vez requieren más servicios a través del medio digital. El resultado del cúmulo de las circunstancias anteriores es un cambio drástico en el comportamiento de los consumidores, quienes han establecido unas necesidades y hábitos de consumo diferentes debido a acontecimientos como el establecimiento de los smartphones en el día a día de las personas.

Readaptación del número de Oficinas bancarias

El ajuste del número de sucursales en relación a la población se ha realizado en gran medida, si bien hay entidades que aun disponen de margen, a pesar del ajuste España sigue teniendo un gran número de sucursales comparada con la eurozona, aunque también presenta altos índices de eficiencia.

Gráfico 11: La oficina bancaria en relación a los principales países europeos



Fuente: ATKearney & IESE Business School, 2012.

La red de oficinas está disminuyendo, habiendo cerrado en 2016 un total de 2280 oficinas (Solveince, 2017), siendo el total de oficinas cerradas desde la crisis de 17.311, con lo que en los últimos años se ha cerrado el 37% de la red existente, contando actualmente con una red de poco más de 28 mil oficinas.

Y la tendencia continúa en la misma línea, por lo que cabe realizar dos preguntas: *¿cuál es su número óptimo? ¿En qué segmento de la Banca serán todavía necesarias, incluso imprescindibles para el mantenimiento del negocio?*

Por un lado, aunque las oficinas bancarias siguen teniendo un papel imprescindible en la relación diaria de las entidades con sus usuarios, cada vez son más las personas que acceden a la banca de diferentes maneras. Es muy importante dejar a los usuarios que sean ellos mismos quienes elijan el método a través del que comunicarse con su banco. Se puede afirmar que el cliente multicanal (aquel que utiliza tanto los medios tradicionales como los digitales para ponerse en contacto con su banco), se ha convertido en el tipo de cliente más habitual y han visto gravemente dañada la imagen y por tanto su confianza en el sector financiero.

Un elevado número de clientes interactúa mediante múltiples canales (multicanalidad), teniendo en cuenta que una parte de los clientes operará solo a través de su Smartphone o Internet.

Gráfico 12: Porcentaje de contratación online



Fuente: Ocaña y Uria, 2017.

Sin embargo, conviene matizar que los datos anteriormente expuestos se refieren al número de operaciones contratadas, no al volumen del negocio contratado. Teniendo en cuenta que la mayor parte de la operativa realizada online se refiere a microcréditos al consumo, podemos llegar a entender de forma razonable que esa operativa representa una parte minúscula del balance agregado del sistema bancario. Ello por tanto ha de ser tenido en cuenta, en especial con perspectiva al desarrollo de nuevas tecnologías y productos, pero por sí mismo no va a resultar ser un factor absolutamente determinante de cara al cierre masivo de oficinas físicas.

Recuperar la Confianza perdida

Respecto al riesgo reputacional, si bien hace unos años no se le prestaba demasiada atención a este problema, con la crisis ha cobrado protagonismo. Para que muchas de las estrategias de la banca logren su objetivo es primordial que ésta goce de una buena reputación y credibilidad. Si el público confía en la entidad, será mucho más fácil que cumplan con su propósito. Encontrar una manera eficiente de observar el nombrado riesgo reputacional, y medirlo para poder mermarlo lo más posible y ser capaces de manejarlo, es uno de los principales objetivos y retos a los que se enfrenta el sector.

Por ello las entidades financieras deben recuperar la confianza de los clientes, teniendo en cuenta que la relación personal y directa con el cliente es la principal ventaja competitiva frente a los competidores digitales. No en vano, España se mantiene

ligeramente por detrás de la media europea en uso de la banca online. *Y tal vez no se trate sólo de un tema ligado al desarrollo tecnológico, sino a cultura y preferencias de trato directo, algo que difiere sustancialmente con las preferencias de los países anglosajones y del Norte de Europa.*

No obstante, la Banca por internet es sin duda fundamental para el futuro de las entidades financieras, puesto que “la red” se ha convertido en un acceso prioritario para los clientes: a través de la web o una App el cliente satisface casi todas sus necesidades (excepto efectivo y operaciones sensibles obviamente).

Se tiende a una banca distinta a la que se está realizando tradicionalmente con una diferenciación que se plasma en el siguiente gráfico.

Gráfico 13: Análisis comparado de la practica Bancaria en el siglo XX y el XXI

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

Fuente: TM Soucing, 2013.

A efectos de resumen, resulta importante determinar los elementos que a nuestro juicio debiera incorporar la banca para innovar su modelo de negocio que le permita pasar a un modelo digital:

- 1- Definición de la proposición de valor innovadora para el cliente y para la organización (¿Quién es el cliente? y ¿Qué valora?)
- 2- Diseño de la cadena de valor innovadora de la entidad. Deberá innovar la estructura clásica bancaria para obtener una nueva cadena de valor que tenga interdependencia de las actividades de apoyo y que:
 - a) Que resulte rápida y precisa en la evaluación y gestión del riesgo
 - b) Sea referente en temas de seguridad de la información o de protección de datos, en la identificación digital de clientes o no clientes
 - c) Sea competitiva en la inteligencia de datos masivos
 - d) Sea la mejor ofreciendo productos bancarios y prestando servicios financieros de alto valor añadido al cliente de la era digital, como evolución natural de la actividad bancaria actual.
- 3- Incorporación las TIC y la innovación tecnológica
- 4- Desarrollo de una dirección estratégica basada en recursos intangibles y capacidades innovadoras.
- 5- Consolidación de una cultura de innovación abierta en la entidad financiera.

3. EL VALOR AÑADIDO DE LA OFICINA PRESENCIAL

La banca tradicional sigue contando con dos grandes ventajas: sus clientes y la existencia de una red establecida de cajeros y sucursales, que empiezan a conjugar con nuevas figuras como los gestores multicanal que asisten a los usuarios a través de medios sin conexión (offline) y en línea (online). La banca tradicional se encuentra en plena transformación tecnológica y busca fórmulas nuevas para atender a sus clientes. A pesar de la desconfianza que puedan sufrir por parte de los clientes, el arraigo por décadas de implantación y el potencial económico hace que sus ofertas tengan una mayor visibilidad. Internet ofrece la oportunidad de aumentar el número de clientes (básico para aumentar la rentabilidad de las entidades financieras) a través de la entrada en nuevos mercados, prestando nuevos servicios y aplicaciones, pudiendo vender un mayor número de productos al cliente, darles mayor valor añadido, mejorando la imagen y posición del banco.

Esta generación adicional de valor añadido que puede aportar la oficina Presencial, debiera poder basarse en nuestra opinión en reforzar la percepción que pueda tener el cliente sobre los siguientes puntos clave:

- Sentimiento de cercanía y seguridad

El trato directo que puede proporcionar un empleado reafirma un sentimiento de cercanía y proximidad, buscado especialmente por el segmento de la clientela de mayor edad, que se ha podido ver sobrepasado por los últimos avances tecnológicos. El “phising”, y la proliferación de diversas aplicaciones que proliferan en la red “maliciosas” es un ejemplo que ayuda a pensar que, incluso para la realización de una operación sencilla, pueden existir personas que siempre prefieran esa sensación de “seguridad” de poder realizarlo por sí misma, presencialmente. Si a ello le añadimos un componente de “sociabilización” apegado a la cultura mediterránea y del Sur de Europa, concluimos que la Oficina presencial siempre va a poder contar con fuertes partidarios.

- Asistencia en la complejidad. Transparencia.

Resulta clara la simplicidad en las gestiones que puede suponer el uso de un canal on-line. Pero, ¿todos los productos son adecuados para ser contratados por esa vía?

Multitud de operativas requieren de un alto valor añadido en la práctica de asesoramiento, para gran parte de la clientela que no tiene un grado de conocimiento alto o profesional en materia financiera: la contratación de productos complejos en materia de Fondos de Inversión, Derivados, Futuros, opciones, swaps, etc...requiere de un análisis exhaustivo de la decisión final a tomar y sus posibles consecuencias.

Y no sólo para maximizar y optimizar el beneficio y la experiencia del cliente, sino para proporcionar seguridad al Banco a fin de evitar la interposición de reclamaciones y demandas por una clientela que cada vez está más asesorada y recurre a la justicia y a la conciliación vía arbitraje cuando el producto le genera pérdidas o incluso simplemente no le termina proporcionándole la rentabilidad esperada.

En definitiva, un nivel de asistencia altamente cualificado beneficia a todas las partes, y por vía on-line no se puede proporcionar de forma exhaustiva al estar limitada la interacción entre Banca y cliente.

Por ello, el mantenimiento de las oficinas es fundamental para el asesoramiento y estructuración de productos complejos que produce la realización de una oferta única y personalizada para cada cliente. Esta funcionalidad es imposible de realizar a través de los canales actuales porque requiere la interacción humana, con un complejo cruce de variables y comprensión de las características del cliente para determinar y en su caso estructurar una oferta de producto o productos únicos para cada uno de los clientes. Si bien, dicha actuación es conjugable con la omnicanalidad para servicios básicos que le permite obtener al cliente una agilidad y control de las operaciones sencillas, junto con el asesoramiento de productos más complejos atendiendo de forma global al cliente.

- La figura de un asesor cualificado y su importancia en la obtención de información y preferencias

Resulta vital para el cliente poder transmitir que el asesor que va a poder encontrar en una Oficina presencial goza de una alta cualificación y que va a poder, no sólo asesorarle en el cierre de la gestión o contratación a realizar, sino que va a estar en disposición de ofrecerle tipologías de producto más adecuadas para su interés, según sus circunstancias particulares.

No sólo es el cliente el que logra un mayor conocimiento de los servicios bancarios, sino que la entidad financiera también obtiene mayor información sobre las preferencias del cliente. Esto resulta de vital importancia ya que, tal y como hemos señalado anteriormente, es una necesidad volver a una orientación clara de los negocios hacia los clientes y no los productos, estableciendo relaciones comerciales multicanal: los productos que se ofrecen a los clientes de la entidad han de resultar más personalizados y con mayor adaptación a cada necesidad y tipología.

Los canales digitales no aportan un mayor número de negocio a la entidad, pero en conjunción con el asesoramiento permite que tenga una mayor autogestión, control de sus finanzas, y una mayor cercanía. Si bien, la información que le proporciona a

la entidad financiera puede suponer una mayor oportunidad tratando esos datos para obtener oportunidades. De ahí, que la incorporación de la tecnología Big Data de tratamiento de datos, pueda suponer un avance en la relación con el cliente por parte de las entidades financieras para la oferta de productos más complejos. Aunque, la practica establece que siempre en la oferta de esos productos complejos, la preferencia del cliente en el cierre de la operación es a través de un gestor personalizado.

- La importancia en la Negociación

Si intentamos conseguir mejores condiciones de un producto, un operador generalmente nos explicará que el sistema no se lo permite, que no es flexible, y que si el sistema no lo propone ellos no pueden de ninguna manera hacernos otra oferta. Aquí entra en juego la posibilidad de contar con un gestor presencial altamente cualificado, y que, eventualmente, esté capacitado para la toma de ciertas decisiones

En definitiva, y sintetizando, de nada sirve tener buenos productos sino se consigue que el cliente quiera contratarlos. Y para ello resulta indispensable contar con una *fuera comercial altamente preparada* que genere al cliente una sensación de confianza, seguridad, transparencia y proactividad en la búsqueda de las opciones más convenientes para cada situación.

Las entidades, además, tienen la oportunidad de incorporar a sus sucursales físicas la flexibilidad, adaptación al cambio y una mejora permanente que les permita competir y adaptarse a las preferencias de los consumidores en un entorno dinámico: la evolución de las sucursales hacia *espacios más diáfanos y digitalizados*,

El cierre de numerosas sucursales y la remodelación de otras han supuesto una importante incorporación de medios digitales en las mismas, como tablets para dirigir al cliente en los pasos a seguir. Es decir, la Oficina física no tiene por qué resultar algo anticuado, ni mucho menos excluir la interacción directa del cliente ni el uso de medios tecnológicos de hecho continua siendo el canal principal del negocio de las entidades financieras, mientras que los canales digitales han permitido a las entidades la reducción de costes por la autogestión del cliente de sencillas transacciones que se realizaban en las sucursales (transferencias, retiradas de efectivo,...), revisando el modelo general de los clientes.

4. COMPLEMENTARIEDAD OFICINA PRESENCIAL / OFICINA REMOTA

Como se ha dicho anteriormente, la Oficina presencial puede ser compatible con la instauración de sistemas y aplicaciones asociados a operativa on line, pero también con una oficina remota.

Es práctica habitual en muchas Entidades Financieras como BBVA que el cliente remoto pueda concertar una cita previa con su gestor a través del móvil y ser atendido también de manera presencial en su oficina. Actualmente, la agilidad y la conveniencia hacen que la banca móvil y la web sean los canales más valorados entre los clientes. Pero el cliente no tiene que elegir entre el autoservicio o el canal presencial, sino que puede seleccionar la banca presencial, remota o digital, según las necesidades que tenga en un momento determinado.

Los clientes bancarios se han segmentado en distintos perfiles que deben atender para mantener y crecer en clientes, lo que supone atenderlos en sus distintos ámbitos y costumbres. Por lo que, la omnicanalidad es clave, de tal forma que pueda optar por una multiplicidad de servicios y productos en las distintas fórmulas de atención que pueden ofrecerse digital o presencial. La fórmula magistral es el mantenimiento de un número de oficinas que permita la atención de determinados clientes y productos complejos en conjunción con la obtención de rentabilidad por la eliminación de procesos y transaccionalidades que tradicionalmente se realizaban en sucursal y mantenían costes fijos referentes a salarios y estructura (la propia oficina).

Por tanto, mientras que tradicionalmente con un mayor número de oficinas se tenía mayor presencia y una mayor oportunidad de clientes que permitía incrementar los ingresos, en la actualidad se cuestiona el modelo porque ha pasado a depender de otras variables que ponen en tela de juicio la obtención tradicional de maximización de beneficio:

- Reducción de márgenes
- “Shadow Banking”, financiación no bancaria, por parte de entidades no consideradas financieras que adicionalmente no están sujetas a la regulación de las entidades y por tanto a la estructura de costes aparejada de coste de capital y dotaciones.
- Regulación y el endurecimiento de la misma
- Desapalancamiento que supone la reducción de ingresos
- Incremento de los costes operativos de la banca tradicional
- El mantenimiento de los costes fijos humanos y de sucursales.
- Pérdida de confianza y cambios en el mercado

5. COMPARATIVA DE LOS MODELOS ACTUALES EN LAS PRINCIPALES ENTIDADES FINANCIERAS. POSICIONAMIENTO RESPECTO A LAS FINTECH

Para luchar contra la obsolescencia y acabar con la operativa tradicional, los bancos han tenido que, además de competir con las Fintech, también aliarse con ellas y sacar al mercado productos y aplicaciones (apps) orientadas a la digitalización. Con la aparición de estas empresas tecnológicas, los bancos se han visto obligados a dar un paso más, y ofrecer plataformas que puedan estar al nivel de lo que proporcionan las fintech.

Algunos productos y aplicaciones con las que algunas entidades bancarias intentan competir con lo ofrecido por las empresas fintech son las siguientes:

Banca móvil

Desde que aparece en el panorama financiero la banca electrónica, prácticamente la totalidad de los bancos han sacado al mercado una aplicación de su entidad en el móvil. Según el informe anual Ditrendia de 2016: "Mobile en España y en el Mundo", España se sitúa en tercera posición en porcentaje de usuarios de banca móvil, con un total del 61%. (Informe Ditrendia, 2016).

Y es que prácticamente la totalidad de las entidades financieras en España ofrecen el servicio de banca móvil a sus clientes: Santander, Ruralvía, CaixaBank, BBVA... Además, estas entidades ofrecen, en algunos casos, variantes de las aplicaciones para segmentos concretos como accionistas e inversores, sector primario, negocios, empresas, etc. Con estas aplicaciones los clientes pueden consultar todos sus movimientos desde el teléfono móvil o el ordenador, así como estar al tanto de sus saldos, pagar recibos, consultarlos y domiciliarlos, aplazar compras con tarjetas de crédito, etc...

Este sistema de banca por internet ofrece al cliente ventajas como, por ejemplo, ahorrarse desplazamientos y esperas innecesarias; además se encuentra disponible 24 horas al día, todos los días del año; se puede tener un mayor control en todos los movimientos; la seguridad aumenta, así como la confidencialidad, y, además, se puede acceder desde cualquier lugar, sólo es necesario tener conexión a Internet.

Monederos digitales (wallet)

Ello ofrece numerosas ventajas a los clientes, como hacer operaciones financieras, redimir puntos de fidelización o consultar sus cuentas. Además, permite a estos, entre otras operaciones, realizar pagos con el móvil sustituyendo a las tarjetas tradicionales. Se trata de una aplicación móvil con la que el cliente podrá ir realizando cada vez más operaciones.

El sistema Bizum

El sistema BIZUM es una nueva solución de pagos del mercado financiero español. Disponible para el usuario desde octubre de 2016, permite realizar todo tipo de pagos en tiempo real y desde una cuenta a otra, entre particulares y, a partir de ahora, en comercios y para compras en internet, sea cual sea la entidad financiera del usuario. Este servicio no es exclusivo de una entidad en concreto, sino que “está disponible para una treintena de bancos móviles, que representan un 95% del mercado financiero” (Muñoz, 2016)

BIZUM es un proyecto de innovación digital de la banca que hace más sencillo el pago entre particulares, así como próximamente de estos a comercios. Es un programa colaborativo en materia de pagos, que permite a las entidades ampliar su oferta de servicios de pago a su clientela. Todo lo necesario para empezar a usarlo es disponer de smartphone y de una cuenta corriente en cualquiera de las entidades que colaboran en el proyecto. Para usarlo de usuario a usuario, ambos deben ser miembros de BIZUM, es decir, tanto emisor como receptor deben tener descargada la aplicación para poder hacer el traspaso del dinero, y, además, el dinero se traspasa de una cuenta bancaria a otra, no se retira el efectivo como veremos más adelante.

La operativa que se puede realizar y las ventajas que se proporcionan para el usuario son las siguientes:

- Enviar dinero a cualquier particular, sea de la entidad que sea, bien tecleando el número del destinatario, bien seleccionándola de la propia agenda del móvil. (Si el destinatario no es usuario de BIZUM, recibirá un mensaje (SMS) invitándole a darse de alta e informándole de que si lo hace antes de dos días recibirá el importe en su cuenta).
- Solicitar dinero a un amigo, introduciendo su número de móvil, el importe y el concepto. Éste siempre tendrá la opción de rechazarlo.

“Twyp Cash”

Este sí que es un servicio particular, en concreto de ING Direct. Con esta aplicación, el banco permite a sus clientes conseguir efectivo en distintos establecimientos, como, por ejemplo, distintos supermercados y gasolineras, sin que esto suponga el cobro de comisiones. La única condición será la de realizar una compra en dichas entidades. Para su uso deberemos ser clientes de ING y tener una Cuenta Nómina o Cuenta sin Nómina.

Una vez el cliente descarga la aplicación solo debe vincularla a una de esas cuentas, dirigirse al establecimiento asociado, escoger desde la propia aplicación la cantidad de dinero que desee retirar y enseñar en caja el código que se habrá generado en la aplicación. El sistema es nuevo en España, a pesar de llevar bastante tiempo operativo ya en otros países.

Este servicio ha supuesto un paso más en la retirada de dinero, que hace unos años se tornaba impensable realizarla en un soporte distinto al de una sucursal bancaria. Ahora el cliente tiene la posibilidad de ahorrarse el desplazamiento hasta su entidad financiera.

HalCash

Es un servicio bancario que permite enviar dinero en efectivo entre particulares, directamente al teléfono móvil de cualquier persona, de manera inmediata y segura mediante un simple mensaje (SMS). Permite enviar y retirar dinero de cualquier cajero asociado sin tarjeta.

Actualmente hay 16 entidades financieras integradas en el sistema HalCash en España, entre las que se encuentran ING Direct, Popular, Bankinter, Abanca, o Grupo Cajamar.

También proporciona las opciones de enviar y recibir dinero. El requisito indispensable para poder enviar una orden, es contar con una cuenta bancaria en uno de los bancos integrados en su red. El medio, la forma y las condiciones de uso dependen por completo del banco o página desde el que se utilice el servicio, pero hay dos pasos básicos que siempre se cumplen. El primero es que el emisor da de alta la orden necesitando solo tres datos: el número de teléfono beneficiario, el importe y una clave de su elección. El segundo paso sería comunicar la clave al beneficiario para que pueda proceder a la retirada. Para la retirada cualquier cajero de las entidades financieras asociadas sirve. Además, la aplicación permite encontrar el más cercano a nuestra posición con un buscador de cajeros. HalCash envía un mensaje al beneficiario, en el que se informa que tiene una orden disponible, su importe, el periodo de validez y una referencia. Éste, antes de que concluya dicho periodo, acude al cajero, accede al apartado de HalCash, e introduce los datos de la orden: teléfono beneficiario, importe, referencia del mensaje y la clave secreta del emisor. Así consigue el dinero del cajero, y sin la tarjeta, lo que resulta una comodidad para el usuario

Dimo

Entidades no incluidas en la red HalCash, como es el caso de la Caja Rural del Sur, han sacado al mercado servicios que proporcionan las mismas ventajas al cliente, con una operativa muy similar a la anteriormente explicada. Este es el caso del Reintegro DIMO. Con esta nueva operativa la Caja Rural ha ampliado sus servicios de Banca Digital. DIMO, se denomina así por la contracción de las palabras Dinero Móvil. El emisor del dinero solo tiene que ordenar un "DIMO" desde su banco móvil (Ruralvía web o móvil en este caso). El beneficiario recibe entonces en su teléfono un mensaje con una referencia (una clave de seis posiciones), que deberá teclear en el cajero de la entidad para retirar el dinero recibido. El importe del reintegro podrá oscilar entre los 20 y 600€.

Herramienta "BBVA Valora"

Permite conocer el precio aproximado de compraventa de una vivienda, en cuya elaboración ha colaborado la empresa de análisis de datos masivos (big data), "Madiva". Dispone de 3 aplicaciones o herramientas distintas:

- cuánto puede valer la vivienda
- cómo es el barrio
- cómo hacer "tus números".

Genera información procedente de diversas fuentes y mediante su combinación con algoritmos, ofrece información de interés de varios sectores, entre ellos el inmobiliario. La información respecto al precio de la vivienda y su entorno se obtiene a partir de la información catastral del inmueble. Los precios mostrados no son una tasación oficial, en la que un profesional visita el inmueble y analiza su estado de conservación y características para determinar un valor, pero son orientativos para el cliente y de gran utilidad. Supone un ahorro en costes y tiempo para éste.

Las principales entidades financieras están tomando las siguientes posiciones respecto al negocio digital:

SANTANDER: En 2017 está invirtiendo en proyectos globales y digitalización, cuya orientación es la creación de sinergias en el grupo. En 2017, han tenido un incremento del 21% en los clientes digitales que les permite la obtención de sinergias, con los siguientes objetivos:

- Mejorar la rentabilidad
- Ganancia de cuota de mercado de forma sostenida
- Transformación comercial y digital para ofrecer la excelencia operacional digital

El grupo Santander mantiene en 2017, 117 millones de clientes de los cuales el 12,8% son digitales y se realizan 1.260 millones de transacciones semanales.

Dentro de la línea de actuación del Grupo Santander, mantienen un Banco 100% digital "Openbank", de momento con ciertas limitaciones en cuanto al activo, pero con una completa cartera de productos a través de web, y con una aplicación móvil totalmente rediseñada. Santander Cash Nexus (una plataforma de gestión de liquidez, pagos y centralización de información de canales electrónicos). Machine Learning para el conocimiento de clientes.

El grupo ha puesto el foco en cuatro grandes áreas desde el punto de vista de transformación digital: blockchain, datos, pagos y servicios, lo que le ha permitido crecer en transacciones y ventas digitales. Si bien, le permite obtener las sinergias comentadas con el negocio tradicional y no se trata de negocios sustitutivos.

Santander opta por la digitalización de negocios sencillos (tal y como la Cuenta 123 Smart 100% digital en sus múltiples versiones), si bien con carácter complementario, no sustitutivo de los que actualmente mantiene.

Se encuentran en la búsqueda de un nuevo concepto de oficina, con una mayor productividad, aprovechando las sinergias digitales que aumenten la satisfacción del cliente.

BANKIA: Propone un modelo centrado en una especialización de sucursales, si bien, incorporan a su modelo el gestor remoto no presencial y de forma online para transacciones sencillas. Un alto índice de clientes demandan este servicio que no requiere de una presencia física y solo como apoyo la parte online, si bien, la

omnicanalidad ha permitido que el 68% realicen transacciones básicas a través del móvil o Tablet.

Gráfico 14: Forma de relación con Bankia 2017 de sus clientes



Fuente: Memoria de actividades Bankia 2017.

La apuesta por la especialización de sucursales se denota en la distribución por tipo de negocio que se ha introducido por parte de la entidad.

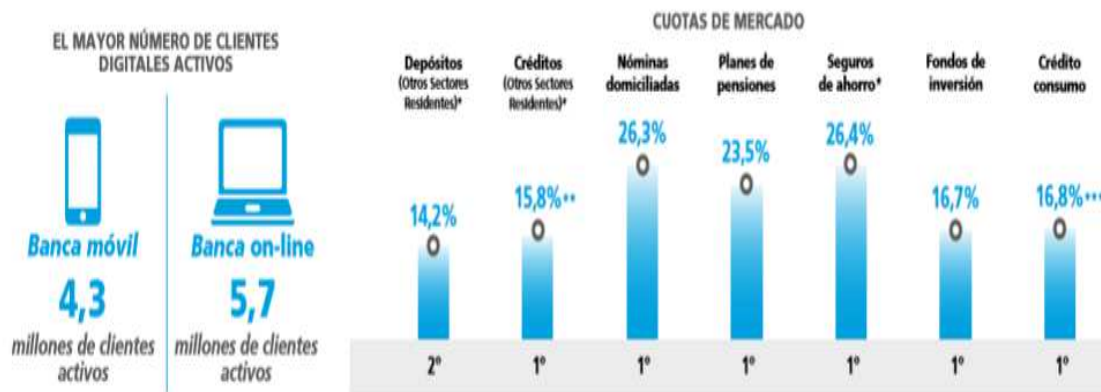
Gráfico 15: Distribución de sucursales por negocio

OFICINAS DE PARTICULARES	1709
Universales o tradicionales	1166
Perimetrales	330
Ágiles	129
Asesoramiento	46
Centros de recuperaciones	35
Promotores	3
BANCA DE NEGOCIO	63
Centros de Empresas	61
Corporativa	2
BANCA PRIVADA	13

Fuente: Memoria de actividades Bankia 2017.

CAIXABANK: Realiza su apuesta digital dirigida al consumo, con objeto de abreviar y agilizar procesos reiterativos y de fácil realización. De esta forma permite gestionar productos de consumo básico para mantener y captar nuevos clientes sin la necesidad de ampliación de su red de oficinas. El 61,9% de los clientes tienen acceso móvil / digital para transacciones sencillas.

Gráfico 16: Cuota de mercado y clientes digitales CaixaBank



* Últimos datos disponibles.

** Incluye los datos de MicroBank y CaixaBank Consumer Finance.

*** Incluye los datos de CaixaBank Payments, MicroBank y CaixaBank Consumer Finance.

Fuente: Memoria de actividades CaixaBank 2017

La gestión online llega solo a actividades que no necesitan un asesoramiento y por tanto a una pequeña parte de su negocio (el consumo). El resto de actividades requiere una atención personalizada. Por tanto esta gestión online se ocupa en cierto modo más de la transaccionalidad diaria del cliente, y se mantiene por parte del cliente una preferencia mayor por un asesoramiento presencial para productos más complejos que requieren una mayor especialización y grado de confianza. No supone lo mismo realizar una transferencia o la consulta del saldo de la cuenta, que solicitar una hipoteca para comprar un piso que se trata de una mayor inversión con productos vinculados y un gran número de variables a tener en cuenta.

Gráfico17: Distribución del modelo de negocio Caixabank



Fuente: Memoria de actividades Caixabank 2017.

BBVA: Mantiene su apuesta por las sucursales, junto con la transformación digital del banco para el ahorro de costes de proceso. La digitalización llega principalmente al consumo, con una importante apuesta de la entidad por la tecnología móvil, adicionalmente con la incorporación de los canales digitales que les ha permitido una implantación en los clientes del 52%, reduciendo las transacciones en oficinas en un 36% desde 2009.

Gráfico 18: Distribución del crédito de BBVA

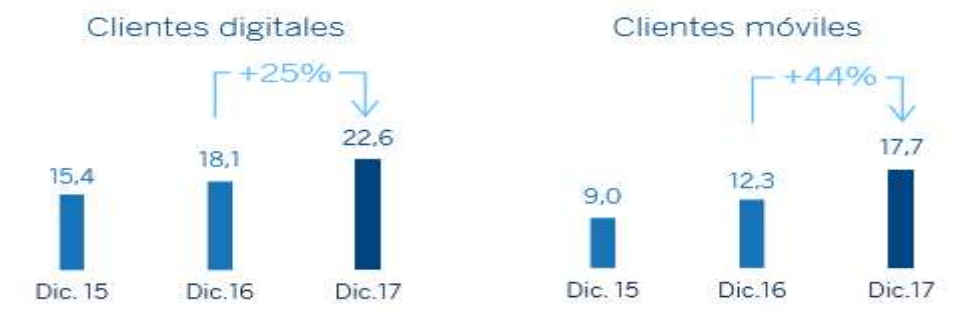


⁽¹⁾ No incluye las adquisiciones temporales de activos.

Fuente: Memoria de actividades de BBVA 2017.

Actualmente los clientes digitales tienen una mayor actuación en el consumo que representa un volumen de negocio del 6%. BBVA, sigue apostando por las sucursales y la omnicanalidad del cliente como un complemento para incrementar negocio y satisfacción del cliente.

Grafico 19: Clientes digitales en millones BBVA.



Fuente: Memoria de actividades BBVA 2017

Se está produciendo un crecimiento de los clientes digitales en BBVA, si bien este crecimiento es un complemento a los servicios aportados por la propia entidad, y como en otras entidades para servicios básicos.

En resumen, las entidades con carácter general siguen apostando por las sucursales como modelo de negocio, si bien, dichas sucursales están sufriendo una transformación en cuanto a modelo de negocio, puesto que cada vez más son centros especializados de asesoramiento y atención al cliente, para aquellos productos y servicios que poseen una mayor complejidad, como por ejemplo banca privada, corporate. De esta forma, los servicios básicos, tales como la contratación de depósitos básicos, apertura de cuenta, medios de pago,..., de carácter más repetitivo, se están digitalizando en todas las entidades con el consiguiente ahorro de costes para las mismas y satisfacción en el servicio para los usuarios.

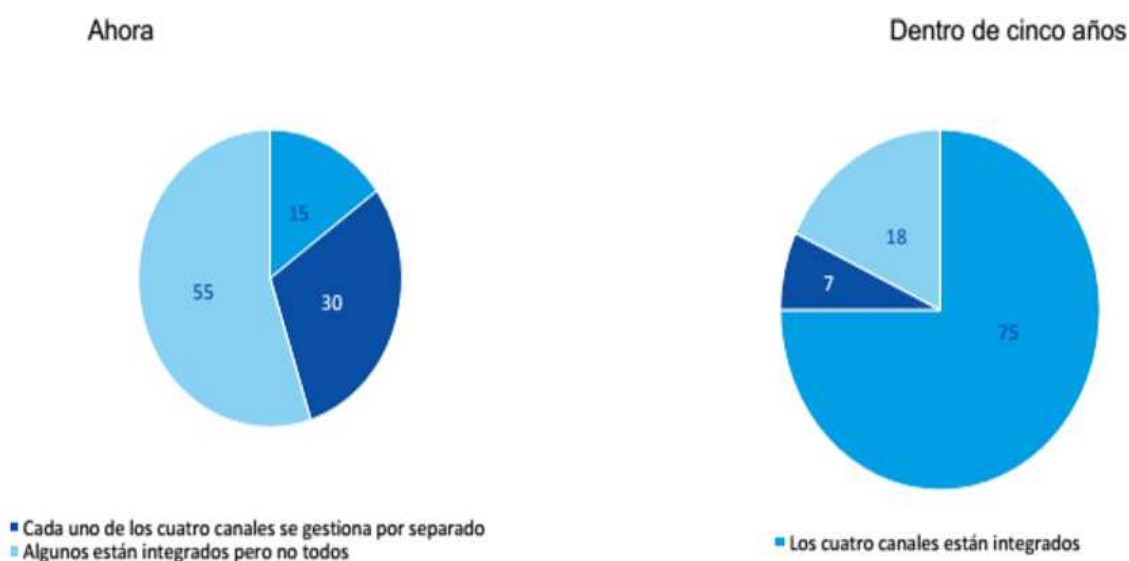
La contratación de productos y servicios complejos y en muchos de los casos “ad hoc”, necesitan una labor de asesoramiento de un gestor especializado que a fecha de hoy es complejo sustituir. Adicionalmente, para productos y servicios complejos, la banca sigue contando con la confianza de la clientela y la entrada de nuevos actores en este entorno es mucho más complejo.

Por ello, se produce una especialización de las sucursales en conjunción con los canales digitales. De esta forma, los medios digitales dedicados a transacciones repetitivas y que requieren rapidez ahorran costes a las sucursales, adicionalmente algunas entidades optan por la especialización de sucursales para este tipo de transacciones (como por ejemplo la Oficina Ágil de Bankia). Por otro lado, existen oficinas comerciales (tanto para particulares como para empresas) para productos complejos a ofertar a clientes que requieren informaciones más personalizadas y extensas.

Existen adicionalmente oficinas especializadas (tales como Banca Privada), que permite a determinados segmentos obtener un asesoramiento integral y personal de cada cliente.

Por último, algunas entidades han mantenido una combinación física y digital que permite la interacción de los distintos canales e integra la gestión con los medios digitales. Si bien la gestión de los canales de banca minorista responde al siguiente gráfico:

Gráfico 20: Gestión actual de los canales minoristas y evolución a 5 años



Fuente: The Economist Intelligence Unit, 2014

Tal y como se muestra, existe la posibilidad de interactuar a través de múltiples canales pero no se ha conseguido la omnicanalidad puesto que no se encuentran integrados entre sí.

La integración de los canales está siendo más compleja y se ha optado por parte de las entidades financieras por utilizar cada uno de los canales se use para un servicio (por ejemplo, servicio móvil para consultas y transacciones sencillas y repetitivas). Por tanto, se puede decir que actualmente no se dispone de la omnicanalidad pero que se ha realizado el primer paso. Aunque todas las entidades financieras establecen como objetivo esta omnicanalidad, ninguna tiene un plazo determinado para su consecución, aunque si mantiene establecidos horizontes objetivos para su puesta en marcha.

6. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO para la evolución de las sucursales es el siguiente:

Gráfico 21: Análisis DAFO evolución de la sucursales.



Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la valoración de potenciales Fortalezas y Amenazas, la principal cuestión que se presenta como incertidumbre para la banca es que las entidades "GAFA (Google, Apple, Facebook y Amazon) puedan llegar a constituirse como un competidor grave, poniendo en peligro su rentabilidad.

Sin embargo, estas entidades GAFA no cuentan con una infraestructura para la comercialización y distribución que les permita llevar a cabo dicha labor.

Por otro lado las fintech, no han conseguido desarrollar los servicios rentables y de valor que aportan una mayor rentabilidad a la banca, por lo que de momento realizan servicios y transacciones tradicionales que efectivamente, pueden ser más ágiles. En este sentido, pongamos el ejemplo de una fintech que intente realizar un préstamo sindicado online con la alta complejidad que conlleva el mismo.

Por tanto, el negocio bancario como tal, no se encuentra en peligro, si bien debe realizar una labor de transformación y dirección a la rentabilidad en función de las nuevas expectativas actuales del mercado.

7. PROPUESTA NUEVO MODELO DE OFICINA BANCARIA

Una vez analizado el comportamiento en el Sector de los distintos bancos ante la digitalización, así como de las distintas herramientas implantadas, se plantea cual sería el modelo idóneo de Oficina Bancaria, a fin de lograr la mejor adaptación al nuevo entorno.

En nuestra opinión, se debiera centrar el nuevo modelo de oficina en la implementación de cambios en 4 aspectos:

- El medio físico de la oficina
- Especialización de los gestores
- Orientación hacia la plena disponibilidad
- Aportación de valor diferencial al cliente.

El Medio Físico: orientación multifuncional de la Oficina

Una de las señas de identidad del nuevo modelo de oficina pasa necesariamente por potenciar la transparencia, para lo cual se habría de intentar crear *espacios multifuncionales*, eliminando en la medida de lo posible los despachos.

La creación de salas de reuniones adaptadas a las necesidades de los clientes, así como espacios en los que los empleados puedan dar una conveniente *atención personalizada con dispositivos móviles como “tablets”* debieran de ser una prioridad en una oficina bancaria que quiera ser competitiva y funcional respecto a los nuevos criterios de mercado marcados por la Digitalización.

Los gestores habrían de poder tener también a su disposición *puestos de gestión para las operaciones no presenciales*, así como puestos de atención de tipo *“transaccional”*, principalmente para la operativa de efectivo y tareas de corte administrativo.

En definitiva, resulta indispensable tener integrados todos los canales con la oficina, sobre todo para los clientes que están carterizados que los gestores puedan conocer y ayudar a sus clientes en lo que estén operando con el banco.

Especialización de los gestores

A lo largo del presente trabajo, se ha puesto de manifiesto que una de las razones por las que consideramos que una Oficina presencial aporta valor añadido al cliente, es la posibilidad de encontrar allí a gestores especializados que puedan asesorar convenientemente en *operaciones complejas y otras más sencillas pero sensibles* por la tipología del cliente.

Ante ello, consideramos imprescindible que una Oficina Presencial que quiera poder ser competitiva y cabecera de una zona de referencia geográfica, pueda disponer de, al menos, un gestor especializado en productos de *Pymes y Empresas*, y otro en *Particulares y Banca Patrimonial*. En función de la ubicación geográfica de la Oficina se debiera de valorar poder contar con un gestor especializado en *Previsión y Planificación Social*.

Y es que, determinado tipo de clientes (los llamados “clientes core”) cuentan en su cartera con productos que, además de generar un alto valor añadido, presentan una alta complejidad, lo que le hace requerir una sucursal a una distancia prudente que le proporcione asesoramiento presencial por personal especializado.

En cuanto a productos y servicios para los cuales es indispensable que el cliente esté carterizado en un gestor altamente cualificado, se encuentran como ejemplo:

- *Productos de inversión complejos* que cuenten con particularidades que puedan hacer surgir incidencias o dificultades a la hora de estimar la rentabilidad esperada por el cliente, como aquellos fondos no garantizados que presenten ventanas limitadas de liquidez
- *Contratación de swaps, o instrumentos de cobertura de tipos de interés, o de cambio*, para lo que –además de la ya exigida necesidad de contrastar el grado de conocimiento financiero del contratante- se requiere de poder contar con el asesoramiento debido a fin de lograr unas condiciones razonables para las partes en la negociación
- *Hipotecas multidivisa*
- *Descuento comercial, Factoring con o sin recurso y Confirming*
- *Instrumentos de financiación en materia de comercio exterior*

Según la especialización que cada gestor pueda llegar a tener en el área financiera, fiscal o de inversión, se va a poder ofrecer a los clientes que generan mayor valor añadido al negocio, distintas alternativas que mejoren su experiencia y maximicen la rentabilidad y beneficios obtenidos.

Hablamos de las implicaciones que puede tener la elección de un producto u operativa concreta entre la distinta gama de servicios a disposición del cliente, sea éste empresa, particular o autónomo.

Así, podemos distinguir:

- *Gestores especializados en Empresas* (grandes, medianas, pequeñas, microempresa o autónomos): resulta vital un fuerte conocimiento financiero y contable del gestor especializado en este segmento de clientes, con el fin de poder saber dilucidar, explicar y aconsejar la mejor elección del producto para cada empresa y de acuerdo con su situación económico-financiera.
Hablamos por ejemplo en la implicación que puede tener a efectos de riesgos y concesión de la operación solicitada

Por ejemplo, en cuanto al anticipo de cobro buscado por una empresa, sus necesidades de cara a su prevista salida al exterior:

- No es lo mismo optar entre descuento y factoring, ya que, pese a analizarse el riesgo de librador y librado, en el factoring los límites de riesgo se conceden en

base al librado. En el descuento comercial sin embargo, sí se analizará con mayor profundidad la solvencia y riesgo de las dos partes (librador y librado).

- Tampoco resulta igual contratar cualquier modalidad de Factoring. El gestor habrá de poder asesorar a la empresa, indicándole que, pese a que el Factoring con recurso es un medio generalmente más aceptado y menos costoso, se puede tratar de optar por el *factoring sin recurso* con el que la empresa que contrate el servicio, a cambio de un coste mayor, podrá despreocuparse de la posible insolvencia del deudor (el riesgo se traslada a la Entidad Financiera), además de eliminar el impacto de la operación en el Balance (en este caso además no consume CIRBE y tiene más disponibilidad de crédito para otras operaciones, así como mejor rating)
- Respecto al Confirming, éste permite operar con una doble función: al mismo tiempo que permite aplazar pagos al cliente, el proveedor puede anticipar el cobro, lo que sin duda, además de mejorar la liquidez de la empresa, también proporciona una mejora a su imagen respecto a sus proveedores, que ven abierto un mecanismo seguro y ágil para realizar sus transacciones con la empresa cliente.
- Operativa de Comercio Exterior: el negocio internacional de las empresas españolas supone una parte fundamental de los ingresos de los bancos españoles, y su operativa es lo suficientemente compleja como para demandar asistencia personalizada y experta en oficinas físicas. Así, operativas tales como:
 - Avales internacionales para licitación, anticipo o para la consecución de facilidades crediticias en el exterior, facilitan a las empresas exportadoras su capacidad para salir al exterior y mantener en otros países sus necesidades de tesorería atendidas, sin necesidad de contar con una implantación fuerte o estructura en dichos países.
 - La apertura de créditos documentarios, por ejemplo, facilita a empresas la posibilidad, de otra forma inexistente o difícil, de cerrar transacciones con proveedores y clientes internacionales con los que no tenían relación comercial previa y que se ubican en países en los que la empresa carece de implantación alguna ni conocimiento de Mercado.
 - *Gestores especializados en particulares* (banca personal, rentas altas, banca privada): en este caso resulta especialmente vital que el gestor cuente con fuertes conocimientos fiscales y de inversión.

En este caso, el gestor habrá de poder asesorar a los clientes a fin de seleccionar la mejor alternativa de inversión posible:

- Maximizando la rentabilidad: sabiendo adaptar cada opción al perfil del cliente (grandes patrimonios, rentas medias-altas) y finalidad deseada (búsqueda de alta rentabilidad con grado de especulación asumiendo un riesgo mayor, u obtención de rendimientos estables y moderados al coste de un riesgo sensiblemente inferior y controlado). Resulta esencial que para la contratación de este tipo de productos, se transmita por el gestor de forma fehaciente y clara las particularidades del producto, haciendo énfasis en determinar si el fondo se encuentra garantizado o si existen limitaciones a las disposiciones o liquidez. Todo ello especialmente relevante y exigible según el alto riesgo reputacional que soporta la banca a raíz de diversas operativas y circunstancias acaecidas durante las últimas crisis.
- Optimizando fiscalmente el resultado obtenido: del correcto asesoramiento en materia fiscal, el gestor tendrá la posibilidad de captar pasivos si logra convencer de la bondad de seleccionar una alternativa para reducir la carga fiscal soportada por los rendimientos a percibir (reduciendo tipos asimilados a IRPF de entre el 48% y 50% para la obtención de rentas del trabajo, al pago del 21% en IRPF en el caso de depósitos, al beneficio de contratar un Fondo, aprovechando el diferimiento fiscal de no tener que tributar hasta que se produzca el rescate total del Fondo, o, para los más altos patrimonios, las Sicav, con su régimen especial de tributación al 1% sobre el beneficio obtenido).

Orientación hacia la plena disponibilidad

La oficina se completaría con puntos de *autoservicio de 24 horas* que otorguen agilidad y plena disponibilidad horaria al cliente a la hora de realizar las operaciones más habituales: cajeros de última generación que permitan realizar ingresos en firme, pagos de recibos en efectivo y otras operativas con monedas.

La plena disponibilidad para efectuar todo tipo de operaciones podría tratar de lograrse apoyando ese sistema de autoservicio con otro de soporte telefónico o virtual / online, en el que se puedan resolver las dudas y consultas más urgentes fuera del horario de atención de la sucursal.

A fin de lograr una mayor cercanía en esa gestión y resolución de incidencias, los gestores que se ocupen de ello debieran de ser aquellos asociados a la oficina y que por tanto conocen la operativa y particularidades y necesidades de su clientela. Este sistema de "*rotación de turnos de guardia*", podría aportar un valor añadido muy potente que diferenciara para bien el servicio de la oficina, respecto a aquel aportado por la banca online, que se respalda en sistemas masivos de resolución de incidencias o consultas por centralita.

Aportación de valor diferencial al cliente

Conviene sin embargo poner énfasis en que, para argumentar finalmente e intentar demostrar la necesidad de la oficina presencial a una cierta distancia del cliente, se requiere poner en relación los anteriores aspectos señalados con el que consideramos el esencial: la aportación de valor diferencial al cliente, y en especial a aquel cliente que, por sus circunstancias y operativas, genera un alto mayor añadido al negocio del Banco.

Nos referimos al “core” o núcleo duro de clientes de las entidades financieras que para cualquier banco comercial aglutina entre la mayor parte de sus ingresos, pese a suponer en número en la mayoría de casos menos del 10% de los clientes.

Estos clientes, como hemos señalado anteriormente, contratan servicios complejos que aportan un alto valor añadido al Banco, por lo que resulta vital poder ofrecer un servicio de excelencia que permita mantener y captar nuevo negocio, que sin duda impactará por lo comentado en los resultados de la Entidad.

Y para proporcionar un servicio basado en la excelencia, según hemos argumentado anteriormente, resulta indispensable mantener una estructura de atención presencial que sea capaz de complementar la estructura que exista on-line y telefónica. Estructura conformada por personal de alta cualificación.

¡Ningún Banco querrá perder esta oportunidad de ofrecer a este segmento tan importante de clientes sus mejores servicios y atenciones!

La aportación de las entidades financieras según las áreas es la siguiente teniendo en cuenta BBVA y SANTANDER como referencia:

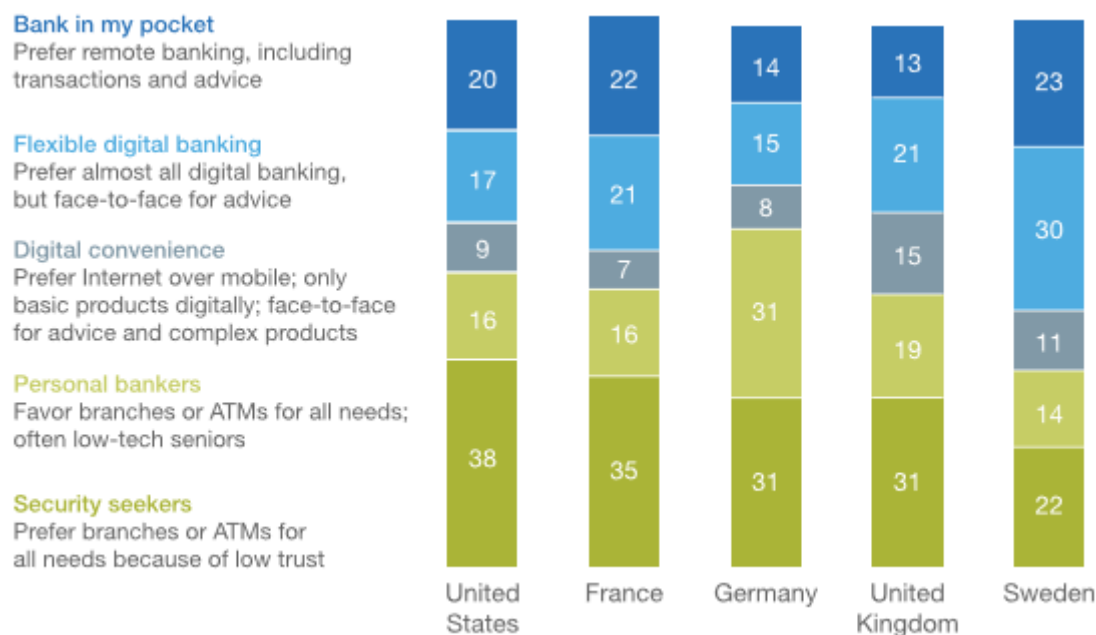
Banca Mayorista	25%
Banca Minorista	36%
Gestión de activos y banca privada	9%
Otras áreas	30%

Fuente: Memoria 2016 BBVA y Banco Santander.

La aportación de las rentas altas y resto de negocios en un banco supone el 64% del beneficio, solo el 36% proviene de pequeñas y medianas empresas, y particulares en sus distintos ámbitos (depósitos, préstamos, seguros, comisiones, servicios,...). Por lo que la mayor parte del negocio sigue proviniendo de un sector más reducido, que demanda una especialización mayor en el servicio.

En otro orden, por parte de los clientes se sigue manteniendo una preferencia en la atención por parte de la red de sucursales, tal y como muestra el siguiente gráfico del estudio de McKinsey:

Gráfico 22: Preferencias de los clientes, % de respuestas del estudio.



Fuente: McKinsey Consumer Insights Survey, 2016.

Tal y como muestra el gráfico segmentos considerables de consumidores de varios países que se toman de referencia para el mismo expresan una preferencia por la interacción basada en la sucursal. Aunque el 56% de los clientes está dispuesto a comprar productos bancarios, solo el 13% realmente dice que lo han realizado.

Finalmente, y con el fin de reforzar nuestra opinión referente al carácter indispensable del mantenimiento de una estructura presencial estable que aporte servicio de valor en la Banca de nuestro país, queremos hacer alusión a un hecho diferencial que tiene lugar en España a diferencia de países de su entorno, como el Reino Unido. Y es que, a diferencia de países de nuestro entorno en los que existe una pluralidad de red de entidades en el sector financiero, cada cual especializada y en posición de liderazgo o próxima a ella en su respectivo ámbito (Factoring, Confirming, Préstamos al Consumo, Hipotecarios... como el caso de Metro Bank o Skipton para Factoring, o el hecho de que la segunda institución en número de hipotecas comercializada sea Nationwide Building Society y no un gran banco), en España se ha tendido a proporcionar ese servicio por los llamados Bancos Tradicionales.

Esto llama la atención acerca del volumen en número y riqueza de las operaciones que una oficina media en un núcleo urbano y comercial español puede llegar a gestionar: el gestor de negocio afronta en su día a día peticiones de información acerca de la contratación de productos del más diverso género y complejidad.

¡Un gestor medio de una oficina bancaria en España ha estado familiarizado con todo tipo de operativa por necesidades y preferencias de la clientela!

Esto responde no sólo a criterios de estrategia empresarial mantenidos por los Bancos a fin de aglutinar y concentrar el mayor volumen posible de negocio, sino por preferencias y comportamientos reproducidos frecuentemente por el cliente en España: el cliente concibe un Banco como su instrumento global o llave para acceder, analizar, arreglar o mejorar su situación financiera, con independencia a veces de la casuística de la operativa idónea

No resulta habitual, por ejemplo, que para concertar un leasing, factoring o un aval, el cliente busque una firma específica de leasing, factoring o una sociedad avalista, sino que viene a encomendar su gestión al banco, y en concreto a su Oficina de referencia. Ello explica que entidades especializadas en servicios de factoring, como Eurofactor, Gedesco y Farmafactoring, no compitan en volumen como las grandes entidades como Santander y BBVA (según datos de la Asociación Española de Factoring, estas 3 empresas en 2016 no sumaban en conjunto apenas el 10% del volumen de negocio de factoring cerrado por Santander). Lo mismo pasa en el sector de las garantías y avales, pese a la existencia de firmas especializadas que incluso llegan a contar con respaldo público y financiación bonificada, como es el caso de las Sociedades de Garantía Recíproca, éstas no compiten en volumen con los grandes bancos tradicionales (el volumen medio de formalizado anual de una SGR no supera en la mayoría de casos los 100 M € anuales, cifras muy alejadas de aquellas alcanzables por la gran Banca).

Y es que la aportación de valor que genera al cliente acudir a su Banco Tradicional, no se basa sólo en la posibilidad de obtener los mejores precios y márgenes, sino también en la seguridad y comodidad de poder contar con un servicio especializado de atención, que discrimine las ventajas y desventajas de las distintas tipologías de productos que se ofertan en el Mercado. Y esto como hemos señalado resulta vital para los clientes que aportan mayor valor añadido y concentran la mayor parte del negocio de la Entidad Bancaria.

8. CONCLUSIONES Y VALORACION

En definitiva, la digitalización del sector, y la aparición de fuertes competidores en la banca online, servicios financieros y “Fintech”, no supone en nuestra opinión una amenaza a la supervivencia de la Banca tradicional, ni tan siquiera al modelo actual basado en la atención a través de oficinas presenciales.

Se vislumbra un ámbito de cooperación entre las Fintech y las entidades financieras, puesto que las plataformas en que se están desarrollando las Fintech están permitiendo mejorar la transaccionalidad del cliente. Esto permite la aparición de sinergias entre Fintech y Entidades financieras con el objeto de ganar clientes y ahorrar costes (estrategias de “Win to Win”, donde todos ganan ofreciendo un mejor servicio para el cliente y un mayor número de los mismos).

Varios pueden ser los factores del éxito que permiten las sinergias con las Fintech:

1. El diseño de una experiencia de Usuario Excelente (UX)
2. Social Banking, nueva forma de relacionarse con el cliente (mayor presencia a través de plataformas como Facebook).
3. Big Data incorporado al negocio bancario, que permitiría realizar un análisis avanzado de cantidades masivas de datos sobre clientes. El Big Data permite extraer mayores valores de las bases de datos, segmentación, y mayor agilidad en la toma de decisiones. Permitirá la personalización de productos en función de sus preferencias.
4. La tecnología puede apoyar el asesoramiento a través de plataformas desarrolladas para particulares, gestoras de fondos, etc..., que permitirían la interacción a través de herramientas del usuario.

Las Fintech aportan a la banca herramientas a las entidades para que su gestión sea mejor y más rentable, mientras que las entidades bancarias aportan los clientes y el parte del conocimiento de los mismos. Se trata de una fuerte sinergia que no supone alternativas significativamente distintas, por lo que supondrá que su convivencia permitirá mejorar su eficiencia y resultados.

No obstante, y de momento, obliga a la Banca a asumir un papel activo en la reconfiguración del modelo de atención al cliente a fin de poder ser competitivo y no perder clientela, en especial en aquellos segmentos de actividad en los que, ya sea por la sencillez de la operativa a cursar, o por la aparición de aplicaciones informáticas potentes, el cliente pueda llegar a percibir como cómodo y conveniente el realizar su operativa con esas nuevas entidades.

Para lograr ese fin, no sólo se hace necesario contar con las últimas herramientas y aplicaciones informáticas en la Oficina bancaria, sino poder aportar valor añadido a través del capital humano, siendo capaces de poner a disposición de la clientela a gestores altamente cualificados y especializados en la operativa que genera mayor volumen de negocio al Banco, y que no es otra que la operativa de empresas y las operaciones de inversión y gestión de grandes cuentas de patrimonio de particulares.

La oficina futura se presenta como una oficina de asesoramiento del cliente, que contará con un mayor desarrollo financiero, demandando productos más complejos e individualizados. El asesoramiento presencial es fundamental en la relación humana para productos complejos, si bien, se producirá la eliminación de las transacciones más sencillas que podrán realizarse a través de cualquier canal que pudiera estar a disposición del cliente. Con ello, se eliminarán los costes transaccionales por lo que permitirá incrementar los márgenes de la banca que permitirá dedicar los mismos a la especialización que supone mayores ingresos.

Para la especialización, se crearán diferentes centros en función de la tipología del asesoramiento que demanden los clientes, con gestores altamente especializados que permitan dotar de toda la información demandada por el cliente en las múltiples variantes demandadas por el mismo.

La interacción entre los distintos canales y el asesoramiento será fundamental para el mantenimiento y atención integral del cliente.

La rentabilidad de las entidades dependerá entonces del adecuado ratio de sucursales para el asesoramiento, así como del nivel de transaccionalidad a poder realizar por el cliente ahorrando costes que permita su gestión integral con un nivel de atención adecuado.

Como resumen, la propuesta supone la especialización de las sucursales basándonos en los siguientes puntos:

- Incorporar la inteligencia artificial y la segmentación de clientes, como enfoques innovadores. Esta incorporación permitirá administrar la capacidad de forma efectiva, crear nuevas ofertas, como informes o análisis comparativos, basados en datos bancarios. Los bancos tienen gran cantidad de información exclusiva sobre sus clientes que pueden analizarse para obtener percepciones valiosas (por ejemplo sobre gustos o preferencias).
- Cierre de ubicaciones de bajo rendimiento y especialización de centros y gestores. La especialización de los centros permite mejorar la experiencia del cliente de alta calidad y rendimiento, por lo que se debe reinventar la red de sucursales en número, presencia y formato, habilitándolo con tecnologías para crear experiencias con el cliente.
- Mejora en los formatos y diseño de sucursales que permita no solo dar una imagen de marca, y principalmente pueda aportar una mejor experiencia del cliente. Se tiende a un ecosistema habilitado digitalmente con distintos medios que permitan al cliente interactuar con la sucursal, intentando proporcionar al cliente una experiencia constante en todos los canales, eliminando la asignación de clientes a las sucursales siendo un ecosistema más amplio.
- Multicanalidad como paso a la omnicanalidad. A pesar del auge de los canales bancarios digitales que ha sido un importante complemento para las sucursales, hasta la fecha ninguna entidad ha conseguido crear una oferta omnicanal. El objetivo es la reducción de costes transaccionales que se produce en sucursales,

de esta forma no solo la web, internet y el móvil son canales que permiten esta reducción, sino que también los dispensadores de efectivo deben migrarse a cajeros y otras máquinas de dispensación. La integración de los canales es la evolución de la banca, siendo el objetivo que datos y transacciones puedan procesarse de la misma manera en todos los canales, y que estos se encuentren conectados entre sí.

- Disponer de una red comercial mínima concentrándose en la eficiencia dentro de la entidad, especializando para dar servicios complejos al cliente y que pueda sentirse único. La red de sucursales debe soportar un ecosistema bancario omnicanal que permitan obtener el mayor valor de sus inversiones en ubicaciones físicas. La conjunción exacta de los canales representará el éxito para cada entidad, y esta conjunción incluirá la realización de cambios fundamentales en el modelo tradicional que las entidades están llevando a cabo.
- Transformación digital progresiva del negocio y actividades sencillas. Instalación de cajeros automáticos y estaciones de autoservicio o migrar transacciones, son acciones que ayudan a la transformación digital.
- La red de sucursales varía su sentido hacia el asesoramiento financiero de calidad y por tanto juega un papel crítico en la construcción de confianza para ayudar a los clientes a alcanzar sus metas financieras. Ofrece por tanto la conveniencia de productos y asiste en la transición a canales digitales, siendo un sistema complementario y de mayor valor.
- Mantener al cliente en el centro y al frente de cada cambio y propuesta, intentando extender el “customer journey” (vida del cliente), puesto que la mayor parte de las entidades tienden a centrarse en momentos determinados del cliente (cuando se compra el coche, la casa, cuando decide ahorrar), pero no con el recorrido general del cliente.
- Algunas entidades, están mudando parte de su negocio a negocios adyacentes, con objeto de obtener sinergias (por ejemplo, La Caixa se ha convertido en el primer proveedor de Samsung), lo que le permite la obtención de esas sinergias por la incorporación de productos que pueden servir de acceso digital a sus clientes. Extenderse más allá de sus negocios puede permitir a las entidades que puedan formar una red de valor entre las industrias y puedan crear sus propios “ecosistemas” para que puedan dar servicios a los clientes con menores costes, mayor comodidad y generar nuevos ingresos. Estos ecosistemas pueden servir de barrera de entrada de otras compañías en nichos del negocio bancario y crear un modelo de agregación de negocios, permitiendo a los clientes tener un acceso fácil e único a múltiples necesidades financieras a través de un solo canal, lo que supone crear un “supermercado financiero” aprovechando la extensa red de las entidades financieras, para incrementar su ROE. (El ROE promedio para proporcionar crédito se encuentra en torno al 6%, mientras que para la venta de productos se encuentra en torno al 22%, la conjugación de ambos negocios hace que incremente el ROE general)

- Compaginar la venta digital con la venta especializada por asesoramiento. El empleo de los canales digitales o modelos comerciales novedosos puede hacer que las entidades puedan acceder a nuevas geografías o segmentos de mercado que serían prohibitivos con el enfoque tradicional de apertura de sucursales generalizado.
- Agilidad en las transacciones por la conjugación de canales y la posibilidad de realizar transacciones durante todo el día
- Aumento de la inversión en la tecnología hacia la digitalización.
- Optimización de la estructura de costes. Estos costes se reducen significativamente cuando no hay efectivo para las transacciones (costes de seguridad, de personal, arrendamiento de los locales,...). Estos costes en las entidades representan entre un tercio y la mitad de cualquier banco minorista tradicional, por lo que su reducción impacta notablemente sobre la cuenta de resultados.
- Conjugación de los digitalización procesos con la especialización.

Tras el estudio, el aumento de la banca digital no representa el fin de la sucursal bancaria, pero está convirtiendo el modelo tradicional de sucursal en obsoleto.

BIBLIOGRAFIA

ABC, 2016. Economía 30 de Diciembre de 2016 páginas 30-31, Madrid.

ATKearney & IESE Business School, 2012. Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha.

BANCO CENTRAL EUROPEO, 2016 y anteriores. Informe de Estabilidad Financiera. Frankfurt, Diciembre de 2016

BANCO DE ESPAÑA, 2016 y anteriores. Informe de Estabilidad Financiera. Noviembre

BANCO SANTANDER, Memoria 2016.

BANCO SANTANDER, 2017. Informe de Actividades 2017.

BBVA, Memoria 2016.

CAIXABANK, 2016. El nuevo entorno para la Banca. Informe Mensual 403. Julio-agosto

DOMINGO, R., 2017. La Biblia del Fintech, LaRazon.es, 16 de enero, <http://larazon.es/blogs/cultura/nueva-seccion-web-11837/la-biblia-del-fintech-AH14317869>

Estudio STIGA, 2016. BMKS-FIN (Benchmarking de Satisfacción de clientes sector financiero) Informe nacional, resumen sectorial de resultados año 2016

IEB Departamento de Investigación, 2015. La transformación digital de la banca española. Estudio Banca Digital España.

IESE Business School, 2015. Industrialized and ready for digital transformation? Why Banks lack the agility to compete.

KOŁODZIEJ, M., 2017. Virtual Reality as the indicator of the modern banking. Financial Sciences, Nauki o Finansach 2 (31).

MCKINSEY CONSUMER INSIGHTS SURVEY, 2016. Encuesta realizada por McKinsey&Company en 2016.

MUÑOZ, R., 2016. "Más de 30 bancos lanzan Bizum para enviar dinero al instante por el móvil", economía.elpais.com, 6 de octubre. http://economia.elpais.com/economia/2016/10/05/actualidad/1475695362_309603.html

NATIONWIDE BUILDING SOCIETY, 2017. Interim Results for the period ended 30 September 2017 (Report).

OCAÑA, C. y URÍA, F. (2017) El nivel de madurez digital. Funcas. <http://www.funcas.es/publicaciones/docs/informe01.pdf>

Presupuestos Generales del Estado 2017. Gobierno de España.

RIHOLTZ, B., 2015. The millennial Disruption Index, riholtz.com, 17 de abril. <http://rihoñtz.com/2015/04/millennial-disruption-index/>

SERRANO, S.C. (2013) "La reestructuración del sistema bancario español tras la crisis y la solvencia de las entidades financieras. Consecuencia para las cajas de ahorros", Revista de Contabilidad 16 (2), 136-146.

SOLVENCE, 2017. La banca española cierra 2280 oficinas en 2016. Solvence.es, 28 de marzo, <http://solvence.es/la-banca-espanola-cierra-2-280-oficinas-en-2016-y-recorta-su-red-fisica-casi-un-40-desde-2008/>

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2014. A partir de una encuesta global a 111 directivos en junio de 2014.

TM SOURCING (2013): Comparación de la forma de hacer negocios financieros en el siglo XX y el XXI, México DF, Trust Management Sourcing (www.tmsourcing.com/empresa).