COLEGIO UNIVERSITARIO DE ESTUDIOS FINANCIEROS

GRADO EN ADE

TRABAJO FIN DE GRADO

¿Desaparecerán las oficinas bancarias de España en un futuro?

Autor: Álvaro Taix Piqueras

Tutora: Rosario Rodríguez

Madrid, febrero de 2019

Índice:

1. **Resumen**
2. **Introducción**
3. **Contexto actual:**
    i. Los retos del sector bancario en España desde la crisis de 2007
        1. Las bajas rentabilidades
        2. La regulación
        3. La transformación digital
    ii. Hábitos, necesidades y exigencias del nuevo consumidor
    iii. Tecnologías digitales con potencial disruptivo del servicio bancario
4. **Hipótesis: Las oficinas bancarias no desaparecerán de España**
5. **Contrastación empírica:**
    i. Nuevas entidades financieras, las Fintech
    ii. Servicios bancarios ofrecidos desde una plataforma digital vs servicios ofrecidos en las oficinas
    iii. Evolución del número de oficinas de los principales bancos en España y el lanzamiento de las oficinas del futuro
6. **Conclusiones**

1. RESUMEN

El trabajo tiene como objetivo revisar el impacto de la digitalización en el sector financiero y sustentar la tesis de por qué las oficinas bancarias no desaparecerán en España. Para empezar, una breve visión acerca de la transformación digital y seguidamente una descripción del contexto actual del sistema financiero español junto a los principales retos que está enfrentado el sector bancario. Estas amenazas son principalmente tres: las bajas rentabilidades, la regulación con nuevos y más exigentes requerimientos de capital, y finalmente la transformación digital.

Acto seguido entraremos en cómo han cambiado los hábitos de consumo de los clientes bancarios describiendo los factores que los usuarios tienen más en cuenta a la hora de valorar una entidad (precio, confianza y seguridad, en ese orden de importancia), y cómo ha evolucionado la satisfacción general sobre los bancos o cómo valoran los beneficiarios las alternativas digitales que sus entidades les ofrecen.

Para acabar el contexto actual, hablaremos de las tecnologías que tienen un carácter disruptivo para el sector. Estos son, entre otros, el desarrollo del Core Banking System, el Blockchain, la Inteligencia Artificial, el Robotic Process Automation y el Cloud Computing.

Finalmente, expondré mi hipótesis sobre la no desaparición total de las sucursales y, sobre cómo serán las oficinas bancarias que permanezcan, cómo va a cambiar su naturaleza al tiempo que se esforzarán en dar una mejor experiencia a los clientes ofreciéndoles cercanía y servicios personalizados. Hoy en día, bancos importantes como el Santander o CaixaBank ya están abriendo este tipo de oficinas. La evidencia en la que me apoyaré para formular esa hipótesis estará relacionada con el papel de las FinTech y cómo su tecnología afecta a los bancos, a qué servicios se dedican y si los bancos tradicionales están dispuestos a colaborar con ellas.

2. INTRODUCCIÓN

El mundo está en continua evolución y actualmente, la incidencia de la tecnología provoca cambios importantes en todos los aspectos de nuestra vida: en cómo consumimos, accedemos al entretenimiento, nos movemos en transporte e incluso cómo nos relacionamos con los demás.

En este contexto, el sector financiero no es ajeno a esta transformación. Además, es un sector fundamental en nuestra sociedad que contribuye al desarrollo de los países, la canalización de los flujos monetarios, el ahorro de las personas, la financiación etc. …

La tecnología también está impactando de forma decisiva en el sector bancario. Por un lado, los hábitos de sus clientes han cambiado. Los clientes ya no quieren trasladarse a las oficinas, sino que desean relacionarse con el banco en cualquier momento y a través de cualquier canal para acceder, de forma fácil, a todos sus productos o servicios. Al mismo tiempo, el entorno económico de limitada recuperación, con tipos de interés negativos todavía en Europa arroja dudas sobre la rentabilidad de las entidades bancarias en España, que ve en la digitalización una herramienta para mejorar en eficiencia.

El sector financiero español ya ha experimentado una profunda reestructuración tras la crisis del 2008, con la práctica desaparición de las cajas de ahorro y una reducción muy significativa en el número de entidades.

Adicionalmente, la competencia no está limitada al sector financiero. sino que surgen nuevos jugadores como las Fintech o incluso grandes corporaciones como Amazon, Google etc. ... que suponen una gran amenaza para el modelo de negocio bancario tradicional.

¿Qué pueden hacer y qué están haciendo los bancos ahora? ¿Cómo van a responder a los nuevos retos a los que se enfrentan? Claramente, estamos inmersos en una nueva transformación, necesaria para la supervivencia rentable del sector.

Con este trabajo, me propongo analizar la situación acerca de la transformación digital en el sector financiero en España, revisar la propuesta de valor que las entidades están

creando, valorar el papel que ha tenido la digitalización en la reducción del número de oficinas bancarias y analizar qué tipo de oficinas tendremos en el futuro.

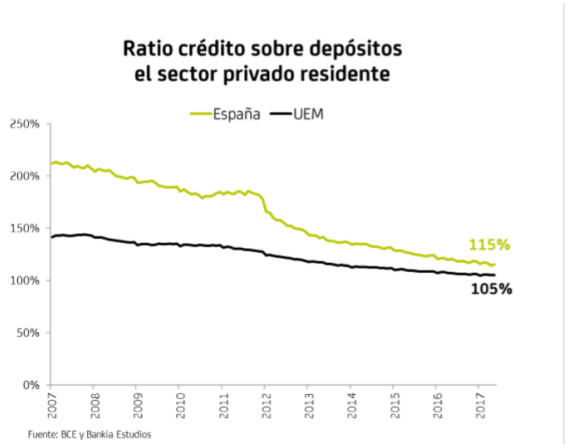
3. CONTEXTO ACTUAL

3.1 Los retos del sector bancario en España desde la crisis de 2007

La crisis económica y financiera que se produjo a partir del 2007 tuvo un impacto muy negativo en el sector financiero español, periodo en el que los bancos acumularon gran cantidad de activos fallidos (préstamos sobre inmuebles, créditos etc..) que han estado lastrando desde entonces su rentabilidad. Sin embargo, si extraemos una instantánea de la situación actual del sector, ésta revela que tiene cada vez mayor capacidad de recuperarse y adaptarse a las necesidades que vendrán en el futuro. Esto se debe a:

- El nivel de eficiencia que tienen los bancos de España en comparación con otros países de la Unión Europea es favorable a pesar de que la caída de ingresos y la aparición de nuevos gastos, como pueden ser los tecnológicos, de reestructuración e integración o regulatorios, hacen que el sector se centre en controlar los costes.
- *Gracias a las condiciones de los mercados y la provisión realizada por el Banco Central Europeo España tiene un mayor acceso a la liquidez. A esto, hay que añadirle, un declive de la ratio Préstamos/depósitos hasta 115%, en comparación del 200% de antes de la crisis* (véase el gráfico 3.1.a a continuación). *Además, las estructuras de financiación han sufrido un proceso de re-equilibrio que está siendo acompañado por un des-apalancamiento de la economía*. (Bankia, 2018)

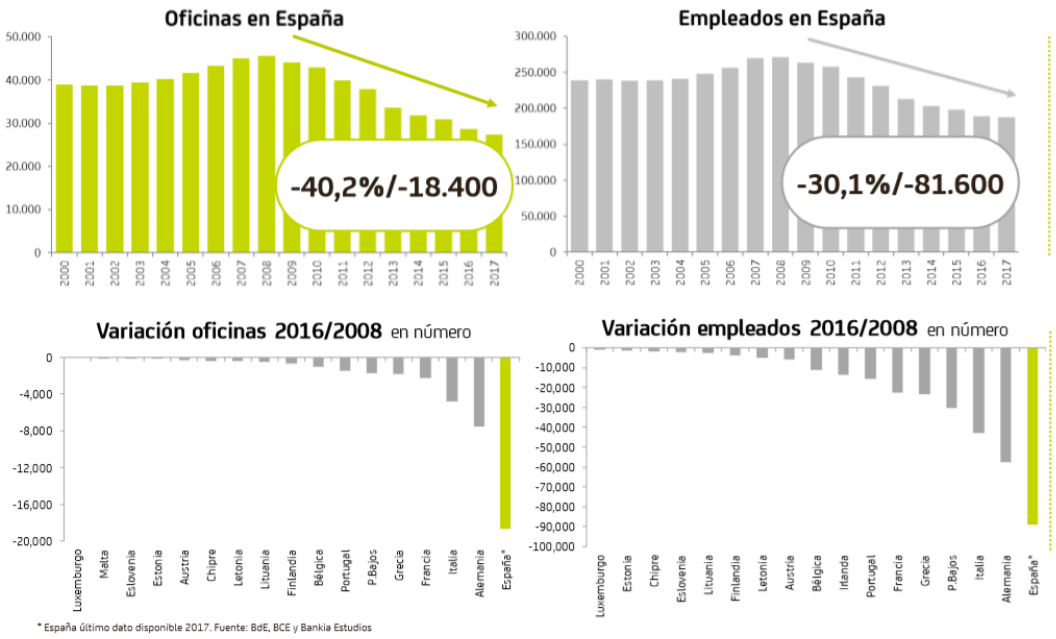
Gráfico 3.1.a Ratio crédito sobre depósitos



Fuentes: BCE y Bankia Estudios

- El sector bancario español ha sufrido una reestructuración en el que se ha reducido el número de identidades un 80% (de 53 a 11). Este proceso ha corregido el exceso de capacidad instalada tanto en oficinas como en empleo y, en números absolutos, ha sido más intenso que en otros países de la Eurozona. Véase los gráficos a continuación:

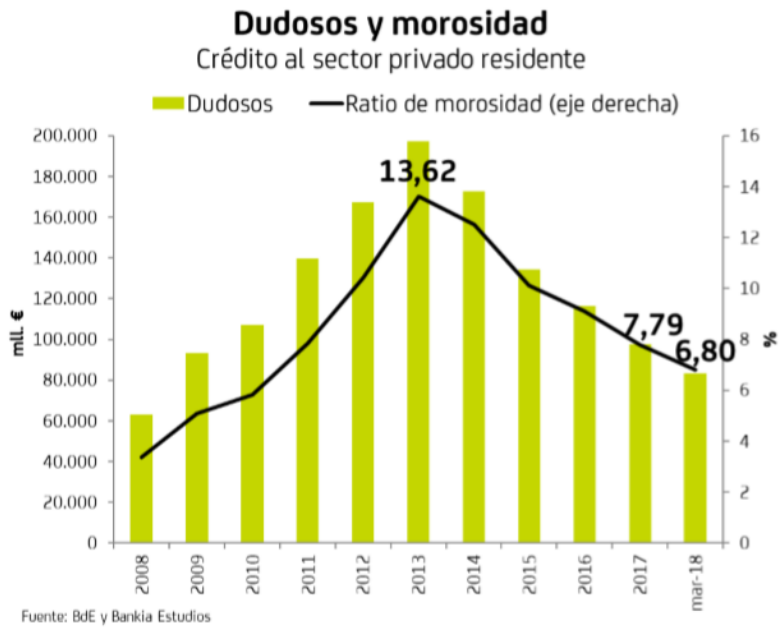
Gráfico 3.1.b Variación oficinas y empleados en España



Fuente: BdE, BCE y Bankia Estudios

- Se ha producido un saneamiento de los balances en los que se han reducido los activos problemáticos, así como los créditos dudosos (60%) y la morosidad; a pesar de esto, el saneamiento del sector español aún no ha acabado.

Gráfico 3.1.c Dudosos y morosidad



Fuente: BdE y Bankia Estudios

Por todo ello, cabe pensar que los principales retos y factores que están condicionando la nueva estructura del sistema financiero son:

- Las bajas rentabilidades del sector ocasionadas por un lado por la política monetaria llevada a cabo por el Banco Central Europeo de bajos tipos de interés para incentivar el crecimiento económico tras la crisis
- Los requerimientos de capital y las nuevas exigencias regulatorias son cada vez mayores.
- Los avances tecnológicos que se están produciendo, el rápido ritmo en que los clientes adoptan estas tecnologías y la integran a sus hábitos de

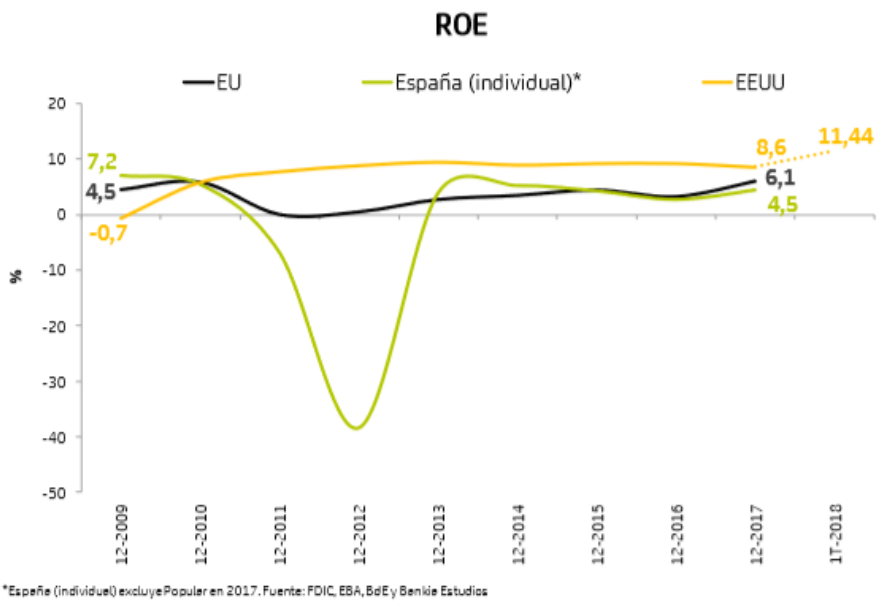
consumo, desarrollando así un perfil digital que hará cambiar a las empresas financieras su modelo de negocio.

Vamos a analizar detalladamente cada una de estas variables:

3.1.1 Las bajas rentabilidades

El reto de la rentabilidad es muy importante actualmente ya que la crisis financiera afectó en gran medida a la eficiencia bancaria debido al saneamiento que sufrió y a las enormes pérdidas. El rendimiento del sector mejoró, volviendo a estar en positivo, aunque cabe destacar que el coste de capital está por encima de la rentabilidad y que el nivel de Estados Unidos y la de la UE son también superiores al nivel español.

Gráfico 3.1.1.a ROE

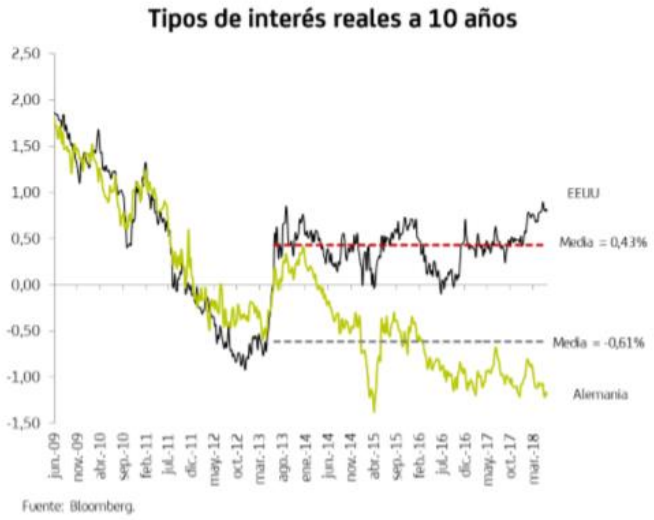


Fuente: BdE y Bankia Estudios

Otro factor que afecta la rentabilidad son los distintos ritmos que existen entre las políticas promovidas por el Banco Central Europeo y las que promueve la Reserva Federal para normalizar los tipos de interés. Esto afecta tanto los tipos de interés reales como los nominales a largo plazo. El tipo de intervención de la zona euro sigue en negativo, los tipos de interés para todos los periodos futuros siguen negativos o muy bajos en la zona mientras que en Estados Unidos está ya en la senda de una

normalización de los tipos tras las sucesivas subidas de los mismos por parte de la Fed. Esto evidentemente perjudica a las entidades financieras de la zona euro ya que tienen más dificultades para rentabilizar sus balances.

Gráfico 3.1.1.b Tipos de interés reales a 10 años



Fuente: Bloomberg y Bankia Estudios

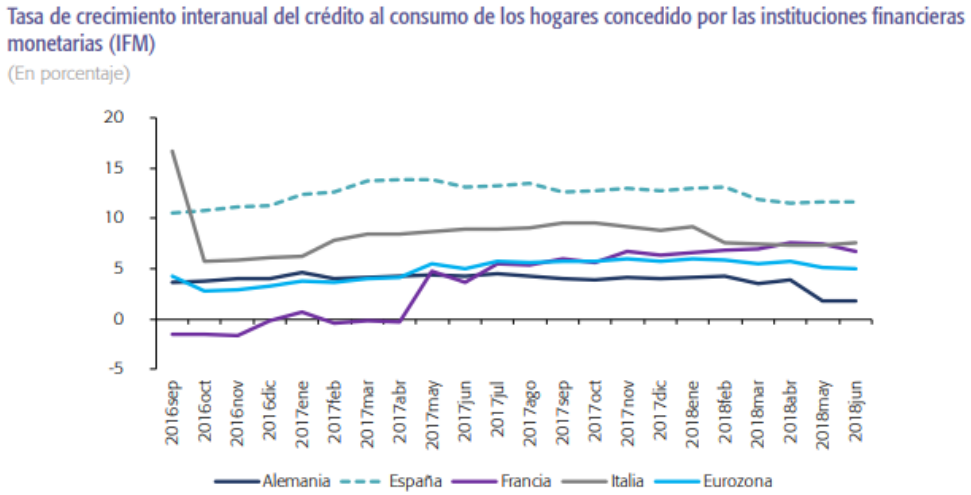
Gráfico 3.1.1.c Tipos de interés nominales a 10 años

Fuente: Bloomberg y Bankia Estudios

La tasa de variación del IPC de Estados Unidos está en 1,5% y en España está al 1,1 %.

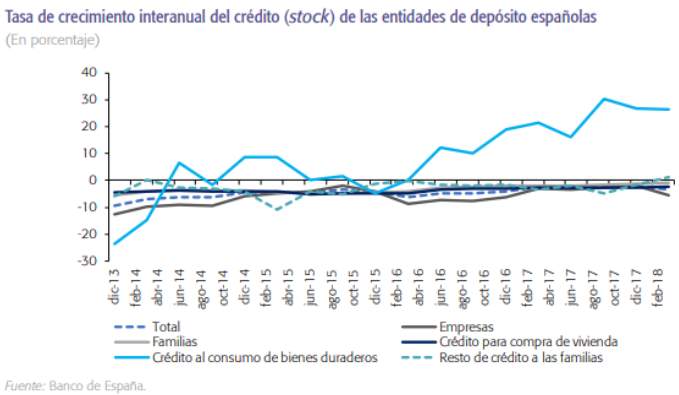
En este contexto, las familias y empresas se están desapalancando, los bancos están dando menos créditos. Este proceso se ha ralentizado a partir de 2016 y como se puede observar en el gráfico 3.1.1.d, a día de hoy, España está muy por encima del resto países y de la media.

Gráfico 3.1.1.d Crédito al consumo de los hogares



Fuente BCE

Gráfico 3.1.1.e Tasa de crecimiento interanual de stock



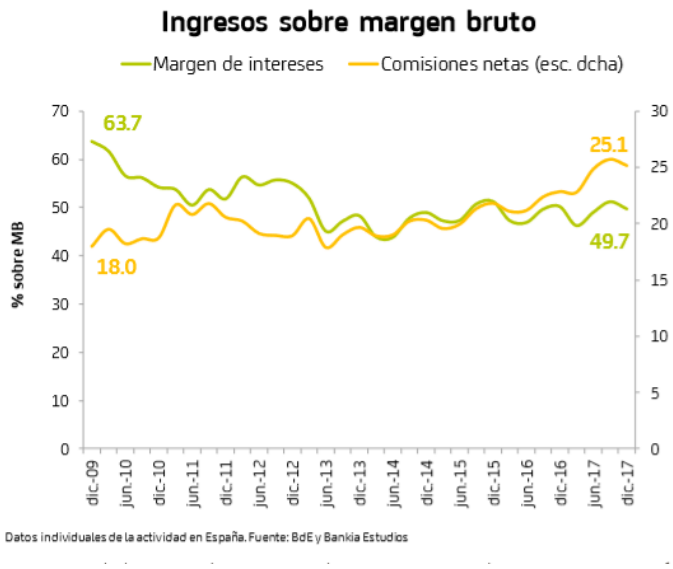
Fuente: BdE

Una información más detallada que ofrece el Banco de España con respecto las entidades de depósito indica que la tasa de crecimiento del crédito al sector privado residente continúa su descenso en España, en un porcentaje del -3,5% en marzo de 2018 respecto al mismo mes del año anterior. Añadiendo a lo anterior, el crédito a las empresas es el que más cae (-5,7%). Por el otro lado la caída del crédito a los hogares es mucho menor a los anteriores (-0,8%). En este último caso, el más importante es el

destinado a la compra de vivienda, que presenta una tasa de decrecimiento del -2,4%. (Maudos, 2018)

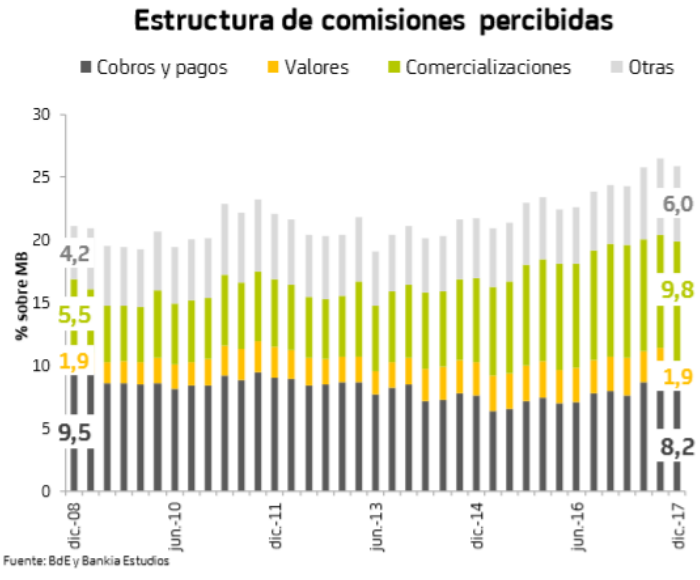
Por otra parte, los bancos están tratando de diversificar sus ingresos. Las comisiones que están cobrando por comercializar nuevos productos están incrementando hasta estar cercanas al 10% mientras que los márgenes de intereses están reduciendo su aportación al margen bruto de los ingresos.

Gráfico 3.1.1.f Ingresos sobre margen bruto



Fuente: BdE y Bankia Estudios

Gráfico 3.1.1.g comisiones percibidas



Fuente: BdE y Bankia Estudios

La reducción por pérdidas por caída de negocio facilita que los resultados finales mejoren. Sin embargo, las pérdidas por deterioro de la cartera siguen siendo mayores que los niveles anteriores a la crisis financiera. En 2017, el porcentaje que representan con respecto el margen de explotación es del 35%, mientras que la época pre-crisis (2000-2007) los niveles estaban sobre el 23%.

3.1.2 La regulación

Con relación a la nueva regulación, hay que destacar que, tras la crisis se está tratando de reforzar la Unión Bancaria, que se ha convertido en una prioridad desde entonces. Esta Unión Bancaria se basa en el Single Rulebook, un conjunto de normas prudenciales que han de respetar las instituciones y que asegurarían el cumplimiento de Basilea III cerrando ciertas lagunas en la regulación para tener un funcionamiento más eficaz del Mercado Único.

Este avance hacia la Unión Bancaria hace que se debilite el vínculo que hay entre el riesgo soberano de cada país y el riesgo bancario, pero no lo elimina. Un obstáculo para la Unión Bancaria es el elevado stock de activos improductivos, por lo que un saneamiento de los balances bancarios y minimizar la exposición soberana en el sector son necesarios para proseguir con el proyecto.

Los tres pilares para completar la unión bancaria son el MUS (Mecanismo Único de Supervisión), el MUR (Mecanismo Único de Resolución) y el Sistema Europeo de Garantía de Depósitos.

El MUS se encarga de la supervisión bancaria y está integrada por el Banco Central Europeo y las instituciones que tienen la competencia de supervisar en cada país miembro de la Unión Europea. La solidez del sistema bancario y su seguridad son sus principales objetivos.

El MUR se encarga de garantizar la resolución ordenada de los bancos que están en la quiebra para que tenga unos costes mínimos para la economía real y los contribuyentes. Los objetivos de esta entidad son evitar el pánico y contagio bancario, mejorar la

confianza en el sector bancario y reducir al mínimo la relación negativa entre los emisores soberanos y los bancos.

El Sistema Europeo de Garantía de Depósitos es una propuesta que se está llevando a cabo actualmente y se quiere que esté operativo al 100% en 2024. Este sistema es importante para una reducción del riesgo del sector bancario. Además, sirve para dar una mayor cobertura, más sólida y uniforme a los depositantes minoristas que los sistemas nacionales de garantía existentes en la actualidad. Esto contribuirá a incrementar la confianza de los depositantes asimismo de una mayor estabilidad financiera en la Eurozona. (European Consilium, s.f.)

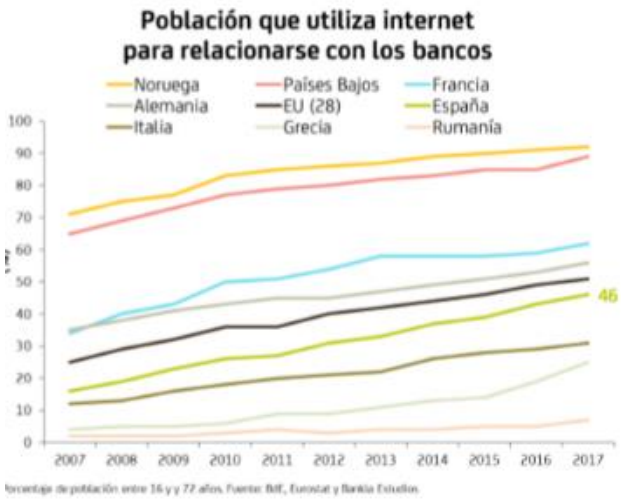
Igualmente, existen otros asuntos pendientes que pueden incrementar la incertidumbre:

- Implementación de la segunda fase de Basilea III
- Implantación del IFRS 9 (International Financial Reporting Standard), que tiene como objetivo fomentar la estabilidad financiera como una fórmula para evitar futuras crisis.
- Nueva regulación para proteger al cliente y para los competidores bancarios entrantes digitales.

3.1.3 La transformación digital

En cuanto al tercer factor que se ha mencionado y que afecta a la rentabilidad bancaria es la transformación digital. En España, donde cada vez más personas usan los canales digitales, a pesar de ello, la penetración de estos canales está ligeramente por debajo de la media de la UE si bien es cierto que en España el número de oficinas es mayor que en otros países.

Gráfico 3.1.3.a: Población que utiliza Internet para contactar con sus bancos



Fuente: BdE, Eurostat y Bankia Estudios

Gráfico 3.1.3.b Población que usa Internet para transacciones financieras

Fuente: BdE, Eurostat y Bankia Estudios

Además de dar una mayor satisfacción a los clientes, las entidades financieras ven en la digitalización una gran oportunidad para mejorar su eficiencia (reducción de gastos) a través de la automatización de procesos y controles que hasta el momento se desarrollan de forma más manual y que implican un uso intensivo de mano de obra en procesos recurrentes y de limitado valor añadido.

La digitalización supone para los bancos oportunidades y desafíos. Por la parte de oportunidades, se resalta la mejor gestión del cliente, las sinergias provocadas por

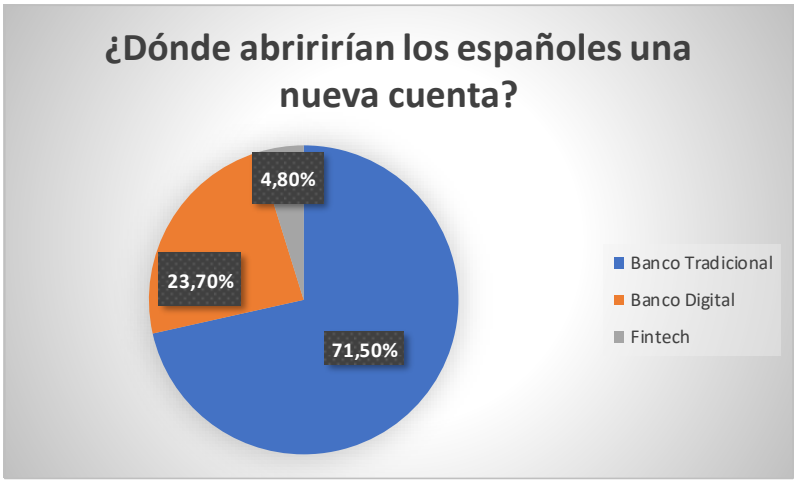
colaborar con las empresas Fintech, una mayor eficiencia y la ampliación de los servicios y productos ofrecidos, así como la calidad de estos. En cuanto a los retos que surgen se pueden diferenciar tres. El primero se refiere a cómo el sector va a gestionar los nuevos riesgos de fraude, ciberseguridad y protección de datos. El segundo, al cambio de hábitos de los consumidores que demandan inmediatez a la hora de tener acceso a los productos financieros. El tercero y más importante, es la aparición de nuevos competidores (Fintechs, GAFAs…) que tienen tecnologías con potencial disruptivo y con estructuras más flexibles que las de los bancos.

A modo de resumen, el futuro de los bancos depende de cómo se adapten a la nueva era digital y a una regulación más exigente a consecuencia de la crisis de 2007, además de buscar soluciones a las bajas rentabilidades producidas por la crisis ya mencionada.

3.2 Hábitos, necesidades y exigencias del nuevo consumidor

Según el Observatorio de Digitalización Financiera de Funcas, el vínculo entre los consumidores y su entidad financiera crece además de mejorar el grado de satisfacción del cliente. Por el momento, el principal atributo que valoran los clientes en relación con su entidad financiera es el precio. Después se encuentran la confianza y la seguridad. Y, a pesar de estar en una época de auge del mundo digital los clientes siguen queriendo abrir su cuenta en un banco tradicional:

Gráfico 3.2.a: ¿Dónde abrirían los españoles una nueva cuenta?

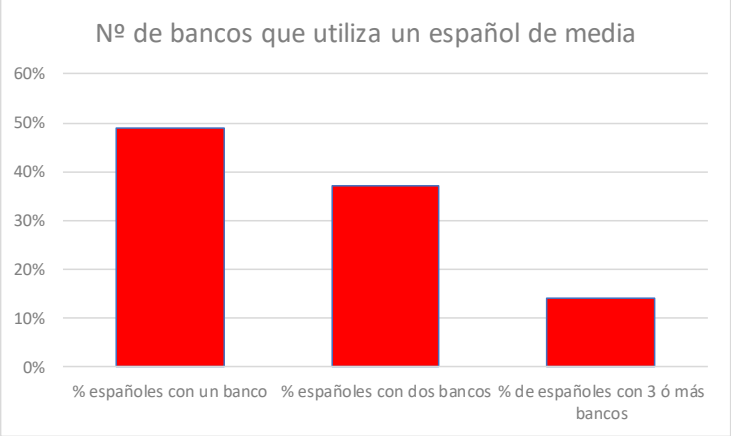


Elaboración propia Fuente: Observatorio digital Funcas

Eso no es un obstáculo para que el 46% de los españoles no descarta abrir una cuenta bancaria en el futuro en las GAFA o Netflix. Estas empresas están siendo vistas por los directivos de entidades financieras (43,4%) como los principales rivales, por encima de sus competidores actuales, el resto de los bancos tradicionales (que tienen 31,3%). Según el estudio mencionado antes, la mayoría de los consumidores prefieren utilizar un solo banco para sus necesidades. El 81,65% de los consumidores realizan el 75% de sus operaciones en un solo banco. Por otro lado, sólo el 6,75% de los clientes realizan la mitad de sus operaciones en una única entidad.

Véase la distribución mencionada en el siguiente gráfico:

Gráfico 3.2.b: Número de bancos que utiliza un español de media



Elaboración propia. Fuente: Observatorio Digital Funcas

En el mismo estudio, se establecía que el 86,2% de los consumidores pensaban que el banco del que eran clientes tenía distintas alternativas a los productos tradicionales. Las mejores innovaciones bancarias para los clientes son las siguientes:

1. Banca Online
2. App del banco
3. Alertas en el móvil acerca de los gastos
4. Pagos con el móvil
5. Herramientas de ahorro

La calificación media que le dan los clientes en la encuesta del Observatorio Funcas, a sus bancos acerca de la satisfacción general es de 7,4, siendo el valor más repetido el 8

y sólo un 6% dieron menos de un 5 a su banco. La nota media ha subido del mismo estudio que se realizó seis meses antes (7,32).

No obstante, a pesar de la mejora en la satisfacción general, creció un 70% el número de los consumidores que están dispuestos a buscar nuevas alternativas en entidades diferentes a la habitual (del 14% al 24% de los consumidores). Para evitar la fuga de clientes, los bancos pretenden mejorar dicha satisfacción general. Para conseguir esto, los bancos quieren conocer las preferencias de los clientes. Según la encuesta, el precio es el factor más importante cuando un usuario valora la entidad (49%). En el segundo lugar se encuentra la confianza (32%) y más adelante, y con mucha menor importancia, se encuentra la transparencia, sencillez y multicanalidad. (Observatorio de Digitalización Financiera de Funcas, 2018)

El 41% de los encuestados tiene disposición a utilizar canales que son 100% digitales para contratar los productos o servicios bancarios.

3.3 Tecnologías digitales con potencial disruptivo del servicio bancario

La primera tecnología que los bancos deben desarrollar más a fondo (nació en la década de los 70) es el Core Banking System. Este sistema maneja los débitos y los créditos, además de calcular los tipos de interés de las cuentas, desde retail hasta banca privada. Es el sistema core bancario y es habitual que muchas organizaciones todavía sigan trabajando con sus plataformas tradicionales por las dificultades de llevar a cabo una renovación y sustitución total. Todavía algunas entidades siguen usando el sistema histórico de banca y lo mezclan con las altas capacidades de análisis modernas poseyendo un enfoque modular vía las APIs (Application Programming Interface). Además de éstos, existen bancos que ya han reemplazado este Core Banking System y otros siguen paralelamente con los dos sistemas, llevando poco a poco al sistema digital a sus clientes a medida que la propia institución se va digitalizando.

Utilizar el sistema de los 70 puede dañar el rendimiento del banco. Sin embargo, al desarrollar este sistema al de última generación puede reducir costes e incrementar los ingresos en un 9%, de acuerdo con los proveedores de estas plataformas. ¿Por qué es difícil cambiar? Fallos en la ejecución de este cambio de sistema (que tiene todas las

transacciones, operaciones y datos de los clientes) pueden tener como resultado multas y la pérdida de datos de los clientes.

Hoy en día, el Software y la tecnología son básicos para entender cómo funcionan los bancos. La forma en que se desarrolla el software ha cambiado significativamente durante este tiempo y los bancos se han quedado con sistemas que son costosos de mantener y difíciles de modificar. La consolidación de la industria también ha significado que muchos bancos están ejecutando, no solo un conjunto de sistemas heredados sino varios sistemas heredados diferentes que no se comunican con naturalidad entre sí. (Morgan Stanley, 2018)

Durante muchos años, los bancos disfrutaron de rendimientos suficientemente altos en un entorno poco competitivo en el que no dieron importancia a invertir para una desarrollar nuevos sistemas. Sin embargo, una combinación de factores está impulsando el cambio: los ingresos son más bajos, los cambios regulatorios continúan (requieren modificaciones del sistema) y la competencia está aumentando.

No obstante, tal vez el mayor impulsor del cambio sea la creciente penetración de lo "digital", particularmente en la forma en que los bancos interactúan con sus clientes. Un ejemplo son las aplicaciones de banca móvil, que se han vuelto casi omnipresentes. Si bien, esto puede ser un arma de doble filo: permite muchas más interacciones con los clientes de lo que lo haría la banca de sucursal, pero también presenta desafíos importantes. Lo más importante es que agrega una presión significativa a ciertos sistemas. También presenta una gran oportunidad. Por ejemplo, una plataforma Bancaria bien integrada podría ver que un cliente tiene una gran factura de tarjeta de crédito sin fondos adecuados en su cuenta actual. Dado el contacto más frecuente a través de dispositivos móviles, se podría hacer una oferta de préstamo personal. Sin embargo, si los datos del cliente se distribuyen a través de múltiples sistemas no funcionan y no existe una estrategia de marketing digital, este tipo de oportunidad podría perderse.

Robotic Process Automation (RPA) es una pieza del software (robot), que se encarga de coger información de un sistema y transferirlo a otro sistema. Actualmente este trabajo

está siendo llevado a cabo por los trabajadores, siendo estos menos efectivos que el robot. Es importante ya que los bancos poseen un gran número de sistemas en los que tienen que meter los datos. Los bancos ven a RPA como un medio para potenciar la productividad. Algunos bancos ya han implementado cerca de 200 robots y piensan llegar a los 1000 en el futuro. Estos robots son útiles en las áreas de pagos, back office, incorporación de clientes, prevención de fraude, manejo de inversiones, manejo de datos, aplicaciones para tarjetas de crédito o hipotecas, etc. … Además, con estos robots habrá menores costes de personal, permitirá agilizar procesos y reducir el número de tareas manuales subcontratadas además de los riesgos operacionales.

Cloud Computing es la entrega de servicios informáticos (servidores, almacenamiento, bases de datos, redes, software, análisis y demás) a través de Internet ("la nube"). Las empresas que ofrecen estos servicios informáticos pueden ser empresas de software, empresas de servicios de IT (nube privada), proveedores de nube pública (por ejemplo, Amazon, Microsoft y Google) o una combinación de estos.

El sector financiero ve esta tecnología como una oportunidad. Los bancos más desarrollados en este aspecto ya introdujeron en la nube entre el 10% y el 40% de sus servidores y sistemas operativos y ya están apuntando a tener el 80% para 2020. Esta tecnología podrá ahorrar a los bancos de inversión entre el 30 y 40% de sus costes de infraestructura. Los mayores problemas a la hora de aplicar esta tecnología se derivan de que ciertos softwares son imposibles o casi imposibles de transferir a la nube, además de tener mayores riesgos de ciberseguridad y de la regulación acerca de la localización de los datos.

Artificial Intelligence (AI) permite a los sistemas informáticos realizar tareas que de normal requieren inteligencia humana, como por ejemplo la percepción visual, el reconocimiento de voz, la toma de decisiones y la traducción entre idiomas. En palabras de Larry Page, cofundador de Google: "La inteligencia artificial sería la versión definitiva de Google. Comprendería exactamente lo que uno quiere y le daría lo correcto". El crecimiento exponencial de la potencia de los ordenadores y los datos hacen que la AI sea crítica para el éxito futuro de los bancos.

La mayoría de estos se encuentran en las primeras etapas de la investigación de la Inteligencia Artificial; sin embargo, los bancos expresan su interés en experimentar y participar, ya que ven el potencial de reducir los costes y mejorar la experiencia del cliente, especialmente cuando se trata de marketing y compliance. La Inteligencia artificial va a impactar tanto en los costes como en los ingresos. Por el lado de los costes la AI va a mejorar la productividad de los trabajadores a tiempo completo (FTE). Mientras que en lado de los ingresos la AI pretende mejorar la experiencia del consumidor.

La industria de la Inteligencia Artificial está duplicando su tamaño cada año: la restricción más grande es la escasez de talento humano para desarrollarla, especialmente los bancos pequeños y medianos, debido a que el talento más inteligente y más codiciado frecuentemente trabajará para una de las grandes empresas tecnológicas. En segundo lugar, los bancos a menudo necesitan desarrollar modelos que estén validados por los reguladores: los modelos de AI suelen ser menos fáciles de explicar. Esto limita el alcance de las aplicaciones de la Inteligencia Artificial en el sector bancario.

La tecnología Blockchain *se basa en un libro mayor que registra las transacciones entre dos partes de una forma permanente y verificable. Cada bloque (Block en inglés) contiene el historial previo de transacciones. Los datos son almacenados a través de toda la red, por lo que disminuye el riesgo de que los datos se guarden de manera centralizada. Esta tecnología facilita la existencia de cripto-monedas, aunque tiene otros usos como la liquidación de valores.* (Morgan Stanley, 2018)

El sector bancario se centra en probar esta nueva tecnología. La mayoría de las aplicaciones giran en torno a financiamiento comercial, administración de efectivo, transacciones de fondos, cartas de crédito, gestión de garantías, préstamos sindicados, pagos transfronterizos, cartas de crédito e informes automatizados al regulador.

Blockchain podría potencialmente impactar el back office de los bancos, especialmente cuando se trata de pagos, acuerdos comerciales y conciliación. Sin embargo, es poco probable que esto sea un factor diferenciador, ya que su implementación depende de una red de jugadores que adopten la tecnología, lo que nivelaría el campo de juego.

Para que Blockchain se convierta en la corriente principal, se necesita el acuerdo de una red: mientras que muchos casos de prueba están siendo sometidos a prueba, hasta el momento ha habido pocas aplicaciones a gran escala.

4. Hipótesis: Las oficinas bancarias no desaparecerán en de España

La digitalización va a ir ganando terreno en los bancos debido a que es una solución muy importante a la hora de solventar el problema que tienen con la rentabilidad. Digitalizar el sector bancario supondría una mayor eficiencia en los procesos que realizan éstos con el tratamiento de datos, además reducirá el tiempo invertido y ayudará a estas empresas a gestionar y atraer nuevos clientes a través de ofrecerles productos y servicios más personalizados y la inmediatez que supone tratar los asuntos de los consumidores online. Este proceso de transformación digital llevará (y está llevando) consigo la reducción de oficinas bancarias y, por lo tanto, el número de empleados para ahorrar en costes.

De hecho, recientemente hemos conocido planes estratégicos de importantes entidades financieras en España que apuntan a la continuación en el proceso de cierre de oficinas bancarias. Así Caixabank en su Investor´s Day en Londres en noviembre del 2018 anunció que tiene planificado cerrar 800 oficinas en centros urbanos durante los próximos 3 años (2019-2021). Pasará de 4,461 puntos de atención al público a tener sólo 3,640. El banco pretende mantener todas las oficinas rurales con las que cuenta actualmente (1.076), reducirá un 40% sus oficinas urbanas, que actualmente son 3.100 y podrían pasar a ser algo más de 1.800, y aumentará las 'Store' (nuevos modelos de oficina por los que está apostando Caixa que se caracterizan por ser centros más grandes que los tradicionales con más empleados y sin puestos de caja), que pasarán de ser 285 a más de 600. Este anuncio se ha completado con una reciente noticia de un potencial recorte del número de empleados de Caixa en 2,157 trabajadores (proceso que se encuentra actualmente en negociación entre los sindicatos y la empresa).

De igual forma, el Banco Santander, ante la necesidad de reajustar su red de oficinas tras la integración del Banco Popular, acaba de manifestar su intención de cerrar entre

1,000 y 1,200 oficinas y se encuentra preparando un expediente de regulación de empleo que afectará a unos 3,000 empleados de sus sucursales bancarias. La pregunta que surge entonces es ¿va a seguir este proceso de reestructuración?, ¿hasta dónde llegará esta reducción de oficinas? Mi hipótesis es que no se llegará a la total desaparición de las oficinas, pero sí a la inmensa mayoría conforme las entidades financieras siguen avanzando en el desarrollo de los canales digitales y remotos. Y mi segunda hipótesis es que las oficinas que permanezcan serán muy diferentes a las oficinas bancarias retail tradicionales. ¿Por qué pienso así? Pue yo pienso que el factor humano siempre será importante porque, a la hora de solucionar problemas, las personas prefieren estar frente a frente con otra persona que les ayude a solucionar sus problemas o cuando requiere un asesoramiento un poco más especializado para alguna decisión de importancia.

Un claro ejemplo de esta situación fue la del banco ING en España que durante la crisis tomó como medidas el abrir nuevos centros bancarios y extender el horario de estas para poder ayudar a sus clientes. El Banco Santander que ahora está abriendo nuevos tipos de oficinas denominadas “Santander Work Café” y “Smart Red”. Este nuevo tipo de oficinas ofrecen un valor añadido al cliente y el asesoramiento que los consumidores siguen demandando. Están evolucionando hacia un concepto muy distinto. Ahora las sucursales son espacios abiertos, con unos horarios más amplios para ofrecer cercanía a los clientes y nuevos productos personalizados.

Adicionalmente, hay que tener en cuenta que la mayoría de las entidades financieras en España cuentan con redes de oficinas y gestores especializadas que prestan servicios a otros segmentos distintos al de particulares como por ejemplo Caixabank con sus redes Agrobank, Caixanegocios, Businessbank… donde también se produce reestructuración, pero en mucha menor medida. Y de igual forma, merece la pena destacar el servicio que determinadas entidades (ie Bankia) ofrecen en los centros rurales donde no existe sucursal bancaria. Así, en 2017, un total de unos 4,100 municipios (1,2 millones de personas) no tenían oficinas bancarias según el Informe de Estabilidad Financiera del Banco de España. Actualmente existen unos 25 autobuses-oficinas que se desplazan mensualmente por unos 800 municipios para permitir que sus habitantes (generalmente

personas de elevada edad) realicen las transacciones financieras básicas (sacar dinero, cobrar su pensión, pagar facturas o buscar asesoramiento básico).

5. Contrastación empírica

5.1 Nuevas entidades financieras, las Fintech

El proceso de transformación digital que está sufriendo el sector financiero está directamente relacionado con las Fintech (Financial+ Tecnology). Estas empresas van a ser especialmente importantes ya que dentro de muy pocos años, la mayoría de los clientes de los bancos pertenecerán a la Generación Y o los llamados Millennials, personas que se han formado, que trabajan, compran y viven en estrecho contacto con el mundo digital, y que, con mucha probabilidad, exijan que las entidades financieras les ofrezcan sus servicios a través de plataformas digitales, que ya están acostumbrados a manejar en otras situaciones cotidianas.

Sorprendentemente, y a pesar de lo que puede sugerir el nombre Fintech, la revolución derivada del cambio de mentalidad, expectativas y hábitos de los consumidores no se distingue por la simple introducción y uso de nuevas tecnologías. En sí, el uso de la tecnología no es un fenómeno nuevo; su uso ha ido creciendo exponencialmente en el tiempo; los medios de pago y la gestión de los activos han ido continuamente ganando en conveniencia, los bancos han ido automatizando sus procesos introduciendo sistemas en sus operaciones, la banca móvil ha facilitado la gestión telemática, etc. (KPMG y FUNCAS, 2017)

Estas Fintech introducen una nueva atmósfera en el tema de operaciones para los bancos y sus clientes, que conllevan importantes consecuencias como, por ejemplo, la entrada de nuevos competidores, el avance en el marco de relación con clientes en procesos de compraventa y provisión de servicios y productos financieros, y finalmente la aparición de nuevas soluciones de negocio que poseen un alto valor.

Con relación a la entrada de nuevos competidores, que tienen características muy diferentes a los bancos tradicionales están fuertemente influenciadas por la innovación

y tecnología. Lo que lleva a las posibles aplicaciones de estas en el sector financiero, como puede ser el Big Data, Blockchain, la Inteligencia Artificial y la robótica.

Respecto a la posición de colaboración o competencia con la banca establecida, uno de los objetivos de la Asociación Española de Fintech e Insurtech (AEFI) es comenzar a trabajar con la banca tradicional. De hecho, esta asociación ya ha hecho alianzas con Neobanks, que son bancos 100% digitales de nueva generación. (Departamento de investigación del IEB, 2017)

Las Fintech poseen una estructura ágil y tienen una clara vocación hacia el cliente, anteponiendo sus necesidades en vez de tener una visión centrada en el producto. Esta visión centrada del cliente hace que aumente la posibilidad de interacción con las entidades en cualquier momento y sitio, además de que se aumente la variedad de productos o servicios ofrecidos. Se facilita una mayor accesibilidad a los productos bancarios, y están ayudando a saltar barreras geográficas o de infraestructuras, aumentando la posibilidad de acceso a servicios bancarios a clientes, a los que, por sus características personales no se les ofrecía ciertos servicios. Este diferente modelo de trabajo hace que aparezcan nuevas soluciones que reducen el coste unitario por cliente. Estas empresas buscan diferenciarse y ofrecer servicios más eficientes para sus clientes al ofrecer un trato más personalizado.

Las Fintech se dividen en varias categorías según el área a la que se dedican:

- Financiación: estas empresas se dedican al crowdlending, que son préstamos entre particulares o entre particulares y negocios que tienen unas condiciones más flexibles que los bancos. Además, en el caso de que el prestatario tenga buena solvencia, se le aplicará un tipo de interés muy competitivo. Por otro lado, está el crowdequity en el que se conectan inversores con empresas que desean dar un porcentaje de su accionariado a cambio de la inversión de los primeros. El crowdfunding está adquiriendo mucha importancia, aquí tras la inversión de

una determinada cantidad se pueden adquirir o de un producto/servicio o una participación del capital social de la empresa.

- Medios de pago: varios ejemplos de este tipo de FinTech pueden ser apps de pagos entre particulares (P2P), e-wallets (plataformas digitales que sirven como monederos digitales), gestores de pagos con bitcoins u otra moneda digital, gestores de pagos de divisas, etc.
- InsurTech: empresas que utilizan las nuevas tecnologías en el ámbito de los seguros.
- Inversión y gestión de activos: son los robo-advisors (software de gestión automatizada de inversiones) o plataformas facilitadoras de inversión. Estas sustituyen la intervención humana del gestor. Elimina barreras de conocimiento y como resultado de esto, atrae a la inversión de particulares que tienen una menor educación financiera, además de cobrar menos comisiones que los bancos tradicionales.
- Agregadores de datos financieros que utilizan Big Data: estas Start-ups que generan un valor añadido en la recogida, gestión y análisis de datos y lo transforman en servicios personalizados al cliente, mediante el uso de Inteligencia Artificial.
- Neobanks o Challenger Banks: son bancos que carecen de legacy y son 100% digitales. Estas entidades tienen un modelo de negocio totalmente distinto al de la banca tradicional debido a que captan y se relacionan con sus clientes a través de las redes sociales y de sus Smartphones.

Este tipo de compañías están teniendo un crecimiento enorme. Solo en España, desde 2010 se han creado alrededor de 200, de las cuales, alrededor de 150 se han desarrollado en los últimos tres años y se espera que siga creciendo el número. Esto, además fomenta cada vez más una mayor competitividad.

Hoy, un futuro se vislumbra basado en el entendimiento y respeto mutuos (entre las Fintech y los bancos tradicionales) porque son conscientes del valor que cada uno de ellos puede aportar en beneficio de los clientes. Los bancos reconocen la capacidad de Fintech para innovar además de elogiar su flexibilidad. Por otro lado, las Fintech se ha dado cuenta de la dificultad de atraer clientes y generar una masa

crítica, creando un clima de seguridad y confianza, así como lidiando con las complejidades asociadas con la administración de los procesos de soporte y el servicio al cliente.

De hecho, son muchas las entidades financieras que están desarrollando iniciativas para contactar con Fintechs y establecer con ellas líneas de colaboración a través de concursos, proyectos, eventos, las, inversiones etc. … Las entidades financieras se han dado cuenta de que pueden beneficiarse enormemente de la capacidad de generación de ideas de las Fintechs para incorporar las innovaciones en su infraestructura y propuesta de valor.

5.2 Servicios bancarios ofrecidos desde una plataforma digital vs servicios ofrecidos en las oficinas

En primer lugar, merece la pena recordar que las entidades financieras pueden ofrecer sus servicios no sólo a través de las oficinas físicas, sino que también están desarrollando servicios remotos (con gestores por teléfono, por ejemplo) y que los cajeros (ATM) también son un canal de relación con los clientes, así como las tarjetas de crédito y la posibilidad de pagar con ellas (a débito o crédito) en los TPV (terminal punto de venta) que se encuentran distribuidos en los comercios.

De hecho, los cajeros (ATM) han sido un elemento fundamental en la reducción del número de transacciones que tradicionalmente se realizaban en las oficinas (como el ingreso de cheques, ingresos y retiradas de efectivo, actualización de operaciones, pagos de recibos con efectivo etc…). Por lo tanto, los cajeros (ATM) ya han constituido un elemento fundamental en la liberación de tiempo de los empleados en las oficinas para que lo puedan dedicar a la planificación y a la relación comercial. La importancia de los cajeros (ATM) en el servicio a los clientes seguirá siendo clave mientras el uso de dinero físico sea generalizado.

Como un avance en esta transformación, las principales entidades financieras en España están invirtiendo fuertemente en desarrollar los canales digitales que permitan que los clientes puedan acceder a los servicios bancarios en cualquier momento y desde cualquier lugar. Hay coincidencia entre ellas en que el principal canal va a ser el móvil y

por lo tanto han lanzado aplicaciones informáticas, “apps”, junto a su banca por internet.

El primer objetivo ha sido ofrecer en versión digital las transacciones financieras más sencillas: pagos, transferencias, apertura de cuentas…

Adicionalmente, en los últimos tiempos las entidades han desarrollado servicios financieros novedosos por ejemplo a través de la tecnología biométrica. Así BBVA permite la posibilidad de abrir una cuenta identificándote con una fotografía tomada con el móvil o selfie, mientras que, en la misma línea, La Caixa acaba de anunciar la posibilidad de sacar dinero de sus cajeros sin necesidad de introducir el pin sino sencillamente a través de un sistema de reconocimiento facial, ya que la cámara de alta definición de la que están dotados estos terminales permitirá reconocer y autentificar la identidad del usuario en cuestión de segundos.

En un análisis realizado por Deloitte (Monitor Deloitte, Estudio de los servicios bancarios en España en el contexto europeo, Julio 2018), en España el cliente bancario puede disfrutar de un nivel de servicio superior al de los países europeos. De hecho, las entidades financieras en nuestro país son las que ofrecen un mayor número de servicios bancarios (transaccionales y no transaccionales) a sus clientes. El cliente español puede recibir hasta 115 servicios de sus entidades (un 41% más que la media europea que ofrece 82).

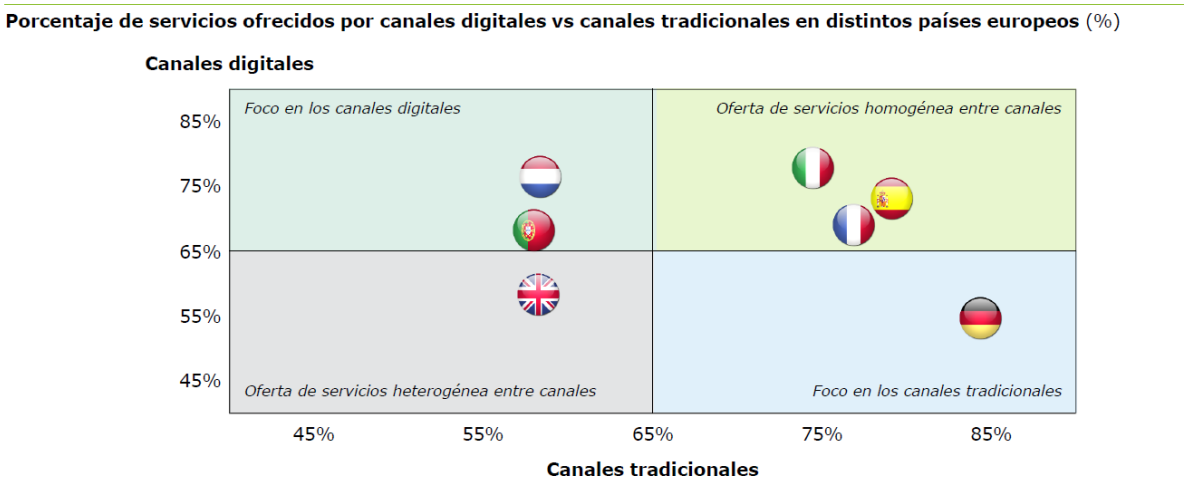
Ilustración 5.1.1 Servicios bancarios en España

Gestión de cuenta (>60)	Pagos (>20)	Uso de efectivo (>10)	Servicios adicionales (30)
Apertura de cuenta	Mantenimiento tarjeta de débito	Retirada de efectivo en oficina	Solicitud de extractos adicionales
Gestión de la cuenta	Tarjeta de débito adicional	Retirada de efectivo en cajero propio con tarjeta de débito	Descubierto no autorizado
Mantenimiento de la cuenta	Mantenimiento tarjeta de crédito	Retirada de efectivo en cajero ajeno con tarjeta de débito	Duplicado de terjeta de débito
Estractos mensuales	Tarjeta de crédito adicional	Retirada de efectivo en cajero propio con tarjeta de crédito	Duplicado de terjeta de crédito
Tipo de interés acreedor	Pago en comercios con tarjeta	Retirada de efectivo en cajero ajeno con tarjeta de crédito	Modificación de una domicialiación
Descubierto autorizado	Envío de transferencia internacional	…	Cancelación de una domicialiación
Gestión de domicializaciones	Configuración de transferencia periódica		Falta de fondos al emitir una transferencia
Servicios de comunicación	Envío de transferencia nacional oficina/online		Falta de fondos al recibir una transferencia
Servicio de pago a las AAPP	Envío las transferencia internacional online		Devolución de cheques
Servicios de multicanalidad	Domicialiación de recibos		Gestión de ahorro e inversiones
Custodia de correspondencia y documentos	Envío y transferencia internacional online/oficina		Roboadvisory
…	Emisión de cheque		Otros servicios de asesoramiento
	Cobro de cheques		Servicios de E-commerce
	…		Servicios de banca móvil
			…

Elaboración propia. Fuente: Monitor Deloitte

El análisis también pone de manifiesto que el grado de accesibilidad (entendido como el número de canales a través de los cuales puede operar el cliente) del mercado español está muy por encima de sus vecinos europeos. Así en media, las entidades financieras españolas ofrecen el 73% de sus servicios en canales digitales mientras que, en mercados más digitales como Holanda, la prestación de servicios financieros de forma multicanal se limita al 57% de su catálogo. Destaca la oferta líder que la banca española está haciendo en versión móvil a nivel de funcionalidades.

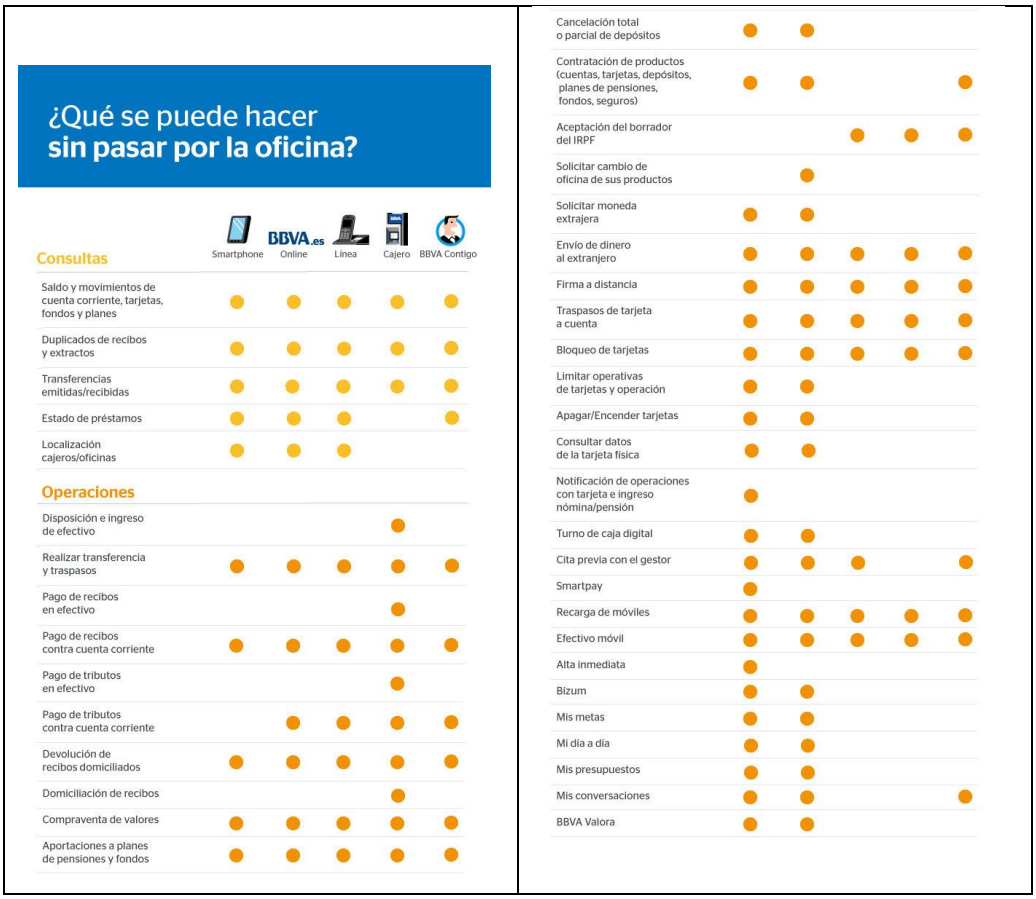
Ilustración 5.1.2 Comparativa de servicios ofrecidos en canales digitales de los distintos países



Fuente: Deloitte Consulting

Por lo tanto, gran parte de las transacciones que los clientes pueden realizar en una oficina bancaria están ahora mismo disponibles en versión digital (web o móvil). Y en este sentido, las entidades financieras están intentando que la oferta para los clientes sea similar con independencia del canal que el cliente elija.

Ilustración 5.2.3 ¿Qué se puede hacer sin pasar por una oficina?



Fuente: Página web del BBVA

En el ámbito puramente digital, algunas entidades lanzaron bancos exclusivamente digitales como OpenBank (Santander) o Imagin (Banca digital para jóvenes de La Caixa)

5.3 Evolución del número de oficinas de los principales bancos en España y el lanzamiento de las oficinas del futuro

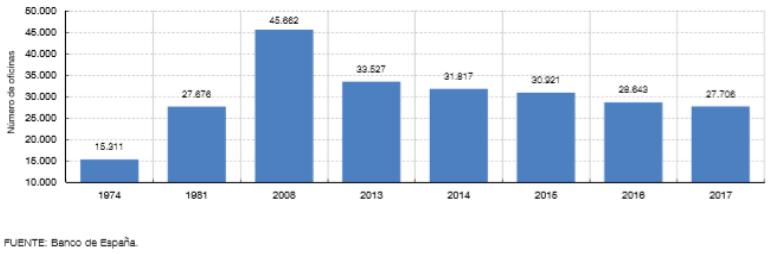
Durante la crisis y hasta 2017, el número de entidades bancarias que había en España disminuyó un 28 % y las oficinas bancarias alrededor de un 40%. Durante 2017 el número de oficinas bancarias en las que se incluye sucursales de bancos, cajas de ahorros y cooperativas de crédito se redujo en 937. Cabe destacar que en la primera parte del año fue cuando se intensificó este proceso (un total de 833 oficinas desaparecieron).

El cierre de oficinas fue más intenso en municipios de más de 10.000 habitantes, donde la concentración de sucursales y cajeros era mayor. Sin embargo, para reforzar la red en determinadas zonas geográficas, se han registrado aperturas de oficinas bancarias.

La reducción de oficinas en los municipios más pequeños se produce debido a la necesidad de las entidades de adaptar su red ante la pérdida de habitantes que se está produciendo en las zonas rurales en España. En cambio, si nos fijamos en el cierre de oficinas en ciudades de mediano y gran tamaño, estos se producen debido a la reestructuración del sector bancario porque es aquí donde se producían las mayores duplicidades tras la integración de distintas entidades financieras. (Sala, s.f.)

Este recorte de oficinas bancarias supone una vuelta a los niveles de diciembre de 1981, cuando se registraban 27.676 oficinas. Como puede observarse en el siguiente gráfico:

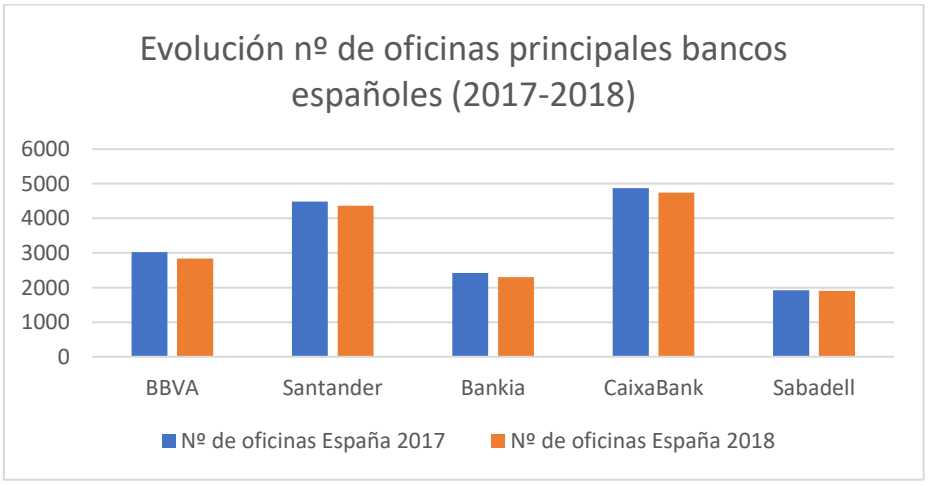
Gráfico 5.2.a Evolución de la red de oficinas bancarias



Fuente: Banco de España

Más concretamente, así ha sido la evolución del número de oficinas de los principales bancos españoles a partir de 2017:

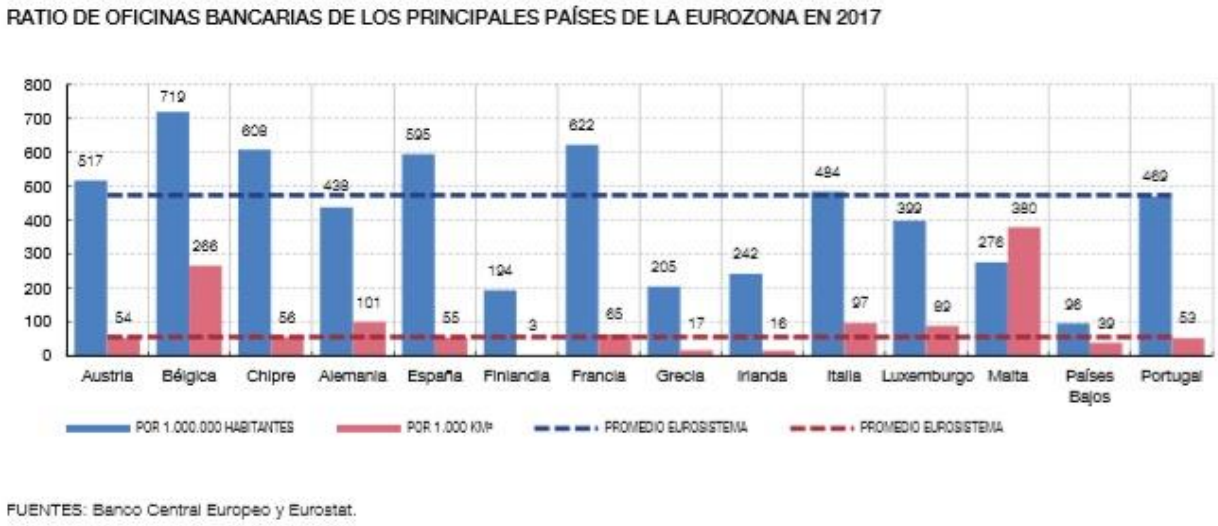
Gráfico 5.2.b Evolución de los principales bancos españoles en oficinas (2017-2018)



Elaboración propia. Fuentes: Informe de los resultados 2018 de los bancos en cuestión

Si comparamos a España con el resto de Europa, se observa que el número de oficinas bancarias en España por millón de habitantes, 595 son más elevados que en la Eurozona (474 oficinas bancarias por millón de habitantes) y similares a los de los países más cercanos geográficamente (Francia y Portugal). Aunque, si hablamos de áreas geográficas, España posee 55 oficinas por 1.000 km^2, mientras que la media de los países de la eurozona es de 57.

Gráfico 5.2.c ratio de oficinas bancarias en Europa



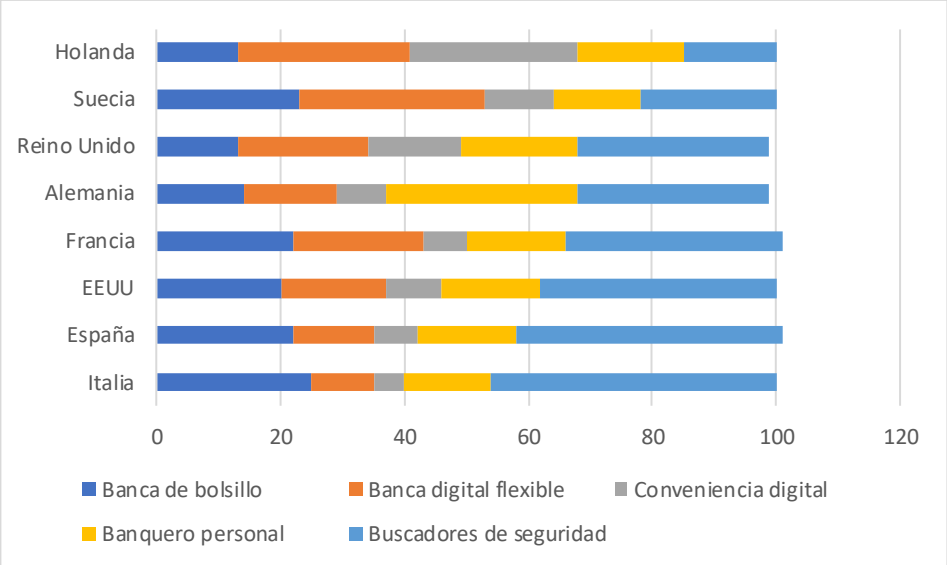
Fuentes: BCE y Eurostat

Sin embargo, tras haber expuesto los datos anteriores acerca de la desaparición de oficinas, distintos análisis siguen apuntando a que una parte de los clientes quieren seguir contando con tratamiento personal en determinadas situaciones o para determinadas gestiones.

Los canales digitales están aumentando en su apreciación, pero un porcentaje significativo de clientes aún prefieren las oficinas para alguna de sus operaciones bancarias. Existen distintos tipos de clientes en este sector con respecto al uso del canal digital, según una encuesta realizada por Mckinsey:

- Banca de bolsillo: prefieren hacer todo digitalmente, desde transacciones hasta recomendaciones.
- Banca digital flexible: prefieren lo digital para casi todo, pero necesitan contacto con una oficina para recomendaciones.
- Conveniencia digital: prefieren Internet a los móviles, sólo compra productos básicos a través de una plataforma digital y requiere contacto con su oficina para la adquisición de productos complejos y para recomendaciones.
- Banquero personal: necesita los ATMs u oficinas para todo. Es gente mayor que no está acostumbrada al uso de la tecnología.
- Buscadores de seguridad: prefieren oficinas y ATMs para todo debido a que no tienen confianza ni en los bancos ni en el sistema financiero.

Gráfico 5.2.c Tipos de clientes que existen en la banca con respecto sus gustos digitales y cómo están repartidos por país por porcentaje



Elaboración propia. Fuente: Mckinsey 2016 Retail Banking Multichannel Survey

Pero además de la reducción en el número de oficinas, lo que se está produciendo es un cambio en la morfología y los servicios que se ofrecen en las nuevas oficinas que las entidades bancarias en España están lanzando.

Algunos ejemplos son las ya mencionadas:

1. Oficinas “Store” de Caixabank

El plan de CaixaBank se centra en transformar las oficinas tradicionales en oficinas “Store”, centros de asesoramiento que pretenden estar "más cerca del cliente". Para ello la entidad ofrecerá en estos puntos de “atención gestores” especializados que atenderán a los clientes en un horario más extendido que el que ofrecen los centros urbanos.

Se tratará de espacios abiertos en los que habrá una media de 12 empleados, 2,8 veces más que en el resto de las oficinas 'retail'. Se busca que sean centros de mayor especialización y mayor capacidad de servicio, en el que para el conocimiento del cliente contarán con el apoyo de la tecnología que ayudará a los gestores a dar una atención más personalizada y con mayor transparencia. La entidad comunica que estos nuevos centros contarán con una organización más eficiente: espacios abiertos, equipos nuevos, agenda compartida, metodologías de trabajo ágiles y dinámicas. Se buscará una mayor proactividad con los clientes a través de interacciones con ellos previamente agendadas.

2. El Banco Santander está lanzando nuevos tipos de oficinas, como por ejemplo las “Santander Work Café” están empezando a inaugurarlas este año y agrupa en un solo lugar banco, cowork y cafetería. *Es un espacio colaborativo abierto para todos (clientes o no), en el que se puede trabajar, conectar a internet, celebrar reuniones, asistir a eventos y realizar gestiones financieras. Por otro lado, otro ejemplo son las oficinas“Smart Red” ya distribuidas por toda España que eliminan barreras para ser más accesible para los consumidores y que el trato con el cliente sea más ágil y personalizado. Lo que buscan es que el cliente tenga una experiencia positiva* (Banco Santander, s.f.)

Lo que subyace es que las oficinas serán cada vez menos y que se reservarán para gestiones de los clientes que requieren un asesoramiento más personal, detallado como podría ser la búsqueda de asesoramiento financiero para inversiones, planificación patrimonial, créditos o la transferencia de importes elevados de dinero, gestiones éstas que gran parte de los clientes prefieren tratar de forma personal y directa con un especialista de la entidad financiera.

Además de este servicio más especializado de asesoramiento, muchos analistas como Chris Skinner, Chair of the European networking forum The Financial Services Club and Nordic Finance Innovation, Non-Executive Director of the Fintech consultancy firm 11:FS. consideran que las oficinas seguirán teniendo un rol importante en la captación de clientes y como elemento de marketing para reforzar la marca de la entidad. Las cuestiones relacionadas con el dinero suelen ser relevantes y emocionales y los clientes necesitan en algún momento ver una representación física de la entidad financiera con la que trabajan.

6. Conclusiones

Estamos entrando en una nueva era, una era en el que la digitalización está presente en todos los ámbitos de nuestra vida y que también va a resultar vital para el desarrollo y futuro de la banca. En el sector financiero, gran parte de las innovaciones digitales se están produciendo en las FinTechs. Los bancos se tienen que adaptar a las nuevas tecnologías para no perder a sus clientes para lo cual tienen que transformarse y en muchas ocasiones, incorporar las innovaciones que las Fintechs están desarrollando Esta cuestión cobra si cabe más relevancia ante el entorno de muy bajas rentabilidades en que se encuentra el sector, contexto en que la digitalización también puede implicar una reducción de los gastos.

El porvenir del sector bancario apunta a una reducción muy importante del número de oficinas bancarias ya que a pesar de la profunda reestruturación experimentada por el sector a partir del 2007, sigue habiendo un exceso de capacidad. Las entidades financieras acabarán supliendo gran parte de los servicios que se prestan en las oficinas por canales digitales apaláncandose en nuevas tecnologías como Inteligencia Artificial y aplicaciones que proveen al cliente de servicios personalizados y de inmediatez a la hora de adquirir estos servicios o resolver trámites administrativos. Tanto es así, que hay bancos que incluso han lanzado entidades 100% digitales como puede ser OpenBank (Santander) o Imagin (Banca digital para jóvenes de La Caixa)

Sin embargo, siempre será necesario un elemento humano. Las personas prefieren estar o al menos contar con la posibilidad de estar frente a frente con otra a la hora de tomar

ciertas decisiones para que les aconsejen y les dé confianza. Como pasó con ING durante la crisis, este banco abrió por primera vez oficinas físicas y amplió los horarios de consulta para reforzar la muy necesaria confianza. Siempre existirán oficinas, aunque éstas tendrán una nueva naturaleza. Serán espacios amplios, con una atención personalizada y se centrará en dar al cliente una experiencia positiva y diferenciadora de otros bancos. Este nuevo tipo de oficinas ya se pueden ver en bancos importantes españoles.

Por lo tanto, según la hipótesis planteada en este TFG y según los datos dados en el mismo, las oficinas bancarias no desaparecerán completamente, sino que quedarán un número más reducido, y cuya tipología cambiará y se adaptará a las necesidades que tienen los clientes actuales, basándose en mejorar la experiencia del consumidor en la oficina, como símbolo para diferenciarse de la competencia.

7. Bibliografía

- Informe Financiero Trimestral Enero - Diciembre 2018 Grupo Sabadell
- Informe El nivel de madurez digital Funcas- KPMG abril 2017
- Estados financieros intermedios resumidos consolidados e informe de gestión intermedio consolidado correspondientes al período de seis meses finalizado el 30 de junio de 2018 de CaixaBank
- Informe Anual de Resultados Bankia 2018
- Informe financiero Santander 2018
- Resultados 2018 (4T) BBVA
- Morgan Stanley "Digitalisation in Banking: On the cusp of operational revolution?" realizado el 13 de marzo de 2018.
- Barómetro de Innovación Financiera realizado por el Observatorio de Digitalización Financiera de Funcas en noviembre de 2018
- Informe "Desafíos del sector bancario español" de BANKIA elaborado en junio de 2018
- Página Web del Consejo Europeo https://www.consilium.europa.eu
- Informe "Empresas tecnológicas en el sector financiero" realizado por BBVA Innovation Center
- Evolución reciente del crédito al consumo en España: comparativa europea. Elaborado por Joaquín Maudos
- Banco de España (2018), Informe de Estabilidad Financiera, mayo
- Página web del Banco Santander https://www.bancosantander.es
- Cierre de Oficinas bancarias y acceso al efectivo en España, elaborado por Concha Jiménez Gonzalo y Helena Tejero Sala (directora General de efectivo y sucursales del Banco de España y directora del departamento de emisión y Caja del Banco de España respectivamente) de la revista de Estabilidad Financiera, núm. 34.
- Informe "Comparativa de la oferta de la banca vs Fintech". Elaborado por KPMG y FUNCAS en junio 2018.
- Monitor Deloitte: "Estudio sobre los Servicios Bancarios en España en el contexto europeo, Julio 2018"

- Caixabank: Presentación corporativa, Febrero 2019
- Caixabank Presentación Investor Day 2018 (Londres, 27/11/2018)
- ANUARIO IEB DE BANCA DIGITAL Y FINTECH 2017, departamento de investigación IEB
- Mckinsey 2016 Retail Banking Multichannel Survey