



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

Digitalización de la Banca Española

Presentado por Diego Aranda Rasal

Tutelado por: Marta Cáceres Piñuel

Soria, 08 de Julio de 2020

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA

Índice

Justificación de la elección del proyecto.....	2
Objetivos.	2
Metodología.....	3
Hipótesis.....	3
1. Antecedentes y estado de la cuestión.....	5
1.2. Historia del proceso de transformación digital.....	5
1.3. Principales transformaciones digitales en banca.	8
1.3.1. Startup fintech.....	8
1.3.2. Open Banking.....	10
1.3.3. Cambios en la cultura corporativa.....	10
1.3.4. Sucursales adonde ir a pasar el rato.....	11
2. Contexto Digital Bancario, presente y futuro	12
2.1. Inteligencia artificial.....	12
2.2. Sandbox regulatorio.....	12
2.3. Cloud.....	13
2.4. Inboud Marketing.	13
3. Estudio de casos.....	14
3.1. El caso BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria).	14
3.2. El caso Bankinter.....	18
3.3. El caso Santander.....	20
3.4. Marketing en la era digital.....	23
Conclusiones.	25
Opinión personal.	25
BIBLIOGRAFÍA:.....	27

DIGITALIZACIÓN DE LA BANCA ESPAÑOLA

Justificación de la elección del proyecto

La justificación de este trabajo es realizar un estudio de impactos de los nuevos canales digitales en las entidades financieras y su incidencia sobre la adaptación de las mismas en un entorno cada vez más globalizado y digital.

El fundamento de este proyecto de negocio surge de la implementación de los canales digitales en la banca tradicional y, por ende, el proceso de transformación que conlleva dicho cambio.

1. Las nuevas tecnologías, los dispositivos móviles, tablets, redes sociales y las herramientas de mensajería instantánea como WhatsApp han producido un cambio en la forma en que los consumidores procesan y perciben la información. Desde hace unos años, el consumo de información se produce de forma simultánea, como, por ejemplo, viendo la televisión y al mismo momento revisando el teléfono móvil. Por otro lado, el tiempo dedicado por las personas a los contenidos audiovisuales (anuncios) es cada vez menor.
2. El sistema bancario ha realizado un cambio del enfoque transaccional (venta del producto) al enfoque relacional (retención y fidelización de los clientes).
3. Los esfuerzos de marketing de las empresas durante los últimos años se han ido adaptando a los cambios producidos en el proceso de compra de los consumidores.

Los principales motivos por el que se ha elegido este proyecto son:

1. La digitalización de los sectores es una dinámica continua en la actualidad.
2. El sistema bancario español se considera como sistema líder a nivel mundial.
3. Los efectos determinantes de la digitalización en el sector bancario.

Cabe destacar que la transformación digital de la banca está muy presente en la actualidad en los medios de comunicación, especialmente tras la crisis financiera del 2008.

Objetivos

1. Conocer las principales técnicas e iniciativas de introducción de tecnología en la banca.
2. Conocer las experiencias de digitalización específicas de bancos referentes en el sector financiero.
3. Analizar el impacto de la tecnología en el ámbito bancario en las siguientes dimensiones: (i) tipos de tecnología aplicada, (ii) beneficios, (ii) número de empleados, (iv) número de clientes, (v) estrategias de marketing digital.

Metodología

Se ha elegido la metodología del estudio de casos, seleccionando tres entidades financieras (BBVA, Grupo Santander y Bankinter) por ser referentes en el sector y usando los informes “*Transformación digital*” y “*Anuario Estadístico de la Banca en España*” de la Asociación Española de Banca (AEB); Informes de BBVA Research y los Informes de gestión consolidados de las tres entidades financieras mencionadas anteriormente se han comparado las siguientes dimensiones: (i) tipos de tecnología aplicada, (ii) beneficios, (iii) número de empleados, (iv) número de clientes, (v) estrategias de marketing digital.

En base a lo anterior, comenzaremos definiendo las principales líneas de transformación digital en el sector financiero. Estas líneas de transformación aluden a la creación de nuevos canales de comunicación, los cambios en los criterios de decisión de los clientes, las modificaciones del perfil de los usuarios financieros, la introducción de nuevos productos y servicios y la aparición de las fintech.

En concreto, se pretende establecer una visión en conjunto de la transformación digital a lo largo de la historia hasta la actualidad y cómo éste proceso ha incidido en las tres entidades anteriormente citadas.

A continuación, se realizará una breve explicación de los nuevos servicios fruto de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Además, se realizará un apartado dedicado a los cambios en la estructura organizativa de las entidades financieras tras la digitalización del sector y la incidencia sobre la banca tradicional y la reestructuración de la red de sucursales en España.

Tras los análisis anteriores se procederá a la recopilación de datos financieros de las tres entidades objeto de estudio, enfatizando en la evolución de los ingresos anuales, la plantilla, número de sucursales, inversión en transformación digital y marketing en los últimos años, hasta la actualidad. Para ello, ha sido necesario recopilar datos financieros de los últimos informes anuales de las entidades financieras, así como informes de organismos públicos como la Asociación Española de Banca.

Para finalizar, el apartado de conclusiones recogerá las ideas principales obtenidas tras la realización del trabajo, haciendo hincapié en la situación actual que atraviesa tanto España, como el resto del mundo: el COVID-19 y su incidencia sobre las entidades financieras.

Hipótesis

1. Hipótesis principal: ¿Qué persigue la banca?

La introducción de tecnología en banca tiene los siguientes efectos esperados: (i) un incremento en el número de clientes (digitales, móviles o ambos) debido a la introducción de nuevos servicios como la banca móvil préstamos P2P, medios de pago innovadores (roboadvisor, criptomonedas, entre otras); (ii) incremento en los beneficios de las entidades financieras debido, en primer lugar, al incremento del número de clientes y, en segundo lugar, al desplazamiento de las interacciones de menor valor añadido del canal físico (sucursales) al canal digital (plataformas y aplicaciones); (iii)

reducción del número de empleados de las entidades financieras debido al cierre de sucursales.

2. Hipótesis secundaria: ¿Qué maneras tiene de relacionarse con el cliente? ¿De qué forma lo va a hacer?

Las tendencias dominantes que siguen el uso de la tecnología en la banca respecto a los tipos de tecnología aplicada y las estrategias de marketing digital son las siguientes: (i) transformación del formato de las sucursales, enfocadas al autoservicio con pantallas digitales interactivas, espacios habilitados para video conferencias, cajeros interactivos con asesores remotos, entre otros; (ii) introducción de chatbots como Alexa (Amazon) o Siri (Apple), permitiendo interacciones con el cliente sin la presencia de un empleado; (iii) introducción del marketing contextual en las entidades financieras objeto de análisis, introduciendo contenido personalizado para cada cliente en función de las páginas visitadas en internet; (iv) estrategias de marketing basado en el marketing omnicanal, adaptando el contenido en función de aspectos demográficos, ubicación específica o análisis de la experiencia de los usuarios,

1. Antecedentes y estado de la cuestión.

En los años ochenta convivían los llamados “Siete Grandes Bancos” de la banca española: Popular, Santander, Central, Banesto, Hispano, Bilbao y Vizcaya. Desde entonces el sector ha cambiado radicalmente, tanto en la evolución de las entidades como en la forma en que estas trabajan.

Como apuntaba con tono humorísticos López Morales en la Revista Retina de El País, si cualquiera de los directores de los siete bancos principales de hace treinta años se pasease de pronto hoy por las sedes de los principales bancos españoles se quedarían extrañados (López Morales, 2019). Ahora apenas hay despachos, muchos empleados no tienen un puesto fijo, los maletines y las corbatas se han cambiado por jóvenes en zapatillas utilizando términos extraños como “design thinking” o “customer journey” y conviven financieros, informáticos, economistas, programadores, diseñadores, community managers, matemáticos, físicos y científicos de datos.

A pesar de la transformación de los bancos a lo largo de la historia, la base del negocio sigue siendo el mismo, es decir, la captación de depósitos para la oferta de préstamos y la generación de rentabilidad. Lo que ha supuesto un cambio radical en la forma y no en el fondo ha sido las nuevas tecnologías. La transformación digital de las entidades bancarias y sus resultados en algunos de los principales bancos nacionales es el tema central de este trabajo.

Las principales líneas de transformación bancaria debido a la digitalización del sector son las siguientes:

1. Creación de nuevos canales para establecer la relación entre la empresa y el cliente, como son las aplicaciones móviles frente a las sucursales tradicionales.
2. Nuevos criterios de decisión de los clientes, cuyos objetivos son la obtención de mejores condiciones financieras y una mejora en la experiencia.
3. Cambios en el perfil del cliente bancario. El perfil actual del cliente digital de la banca corresponde a personas que quieren operar de forma móvil, a cualquier hora del día, independientemente del lugar en el que se encuentra y contratando los servicios que mejor se adapten a sus necesidades, gustos o costumbres.
4. Introducción de nuevos servicios y productos denominados “customer onboarding”, como la apertura de cuentas, la realización de transferencias online o petición de préstamos de forma digital. La satisfacción de las necesidades de los nuevos clientes digitales resulta de vital importancia para los bancos de hoy en día, puesto que los consumidores son más exigentes y demandan servicios de mayor calidad.
5. Creación de plataformas que permiten la automatización de los procesos, contando con sistemas que garanticen la plena seguridad e identificación de los usuarios.

1.2. Historia del proceso de transformación digital.

La digitalización de los sectores es una dinámica continua en la actualidad. En el sector bancario ofrece un gran abanico de oportunidades en varios aspectos, como el “front office” y el “back office”, aportando una experiencia satisfactoria mayor a los clientes, así como una mejora en la eficiencia de los servicios y la calidad de éstos.

El sistema bancario español se considera como sistema líder a nivel mundial. El nivel de adaptación a la nueva demanda de la economía digital afecta de forma directa a la posición de liderazgo en comparación al resto de sistemas financieros. Para ello, el sistema financiero español promueve la transformación digital.

Tenemos en estos momentos la oportunidad de posicionar al país a la vanguardia del desarrollo tecnológico. Pero apostar por la digitalización y la innovación requiere de inversión y esfuerzo no solo por parte del sector privado, sino también desde el sector público por su efecto tractor en el resto de sectores económicos.

El sector de las fintech se encuentra en constante evolución, por ello, los reguladores deben estar al tanto de todos los riesgos emergentes y la adopción de las medidas oportunas en los momentos que se requieran. Para cumplir con la premisa, es necesario que el entorno en el que operan sea competitivo, que exista una paridad de reglas para todas las empresas que operan en la industria financiera y adoptar medidas regulatorias flexibles que promuevan la innovación y que sean compatibles con la estabilidad financiera, integridad del mercado y la protección al consumidor.

La competencia de dichas medidas recae sobre la Asociación Española de Banca (AEB), cuya principal tarea es el establecimiento de diálogos constantes entre las autoridades, tanto nacionales como europeas. La finalidad de dichos diálogos es el establecimiento en la cooperación de los sistemas bancarios para adoptar una serie de medidas, de carácter regulatorio y supervisor, que permitan establecer un ecosistema digital óptimo.

Ignacio de la Torre, de la IE University y experto en los cambios que las tecnologías provocan, en numerosas intervenciones (De la Torre, 2018 y López Morales, 2019, entre otras) ha manifestado que todo este proceso de cambio tecnológico hacia la digitalización comenzó de manera clara en el año 2007. Aunque el sector bancario se mantuvo reacio a aceptar los cambios que iban llegando e intento abstraerse de lo que estaba pasando, en la calle la revolución tecnológica comenzaba a ser imparable.

Ese año 2007 nace el iPhone, rápidamente los Smartphone se popularizan y generalizan, internet es una herramienta cada vez más utilizada y normalizada en todos los ámbitos de la vida de los consumidores. Ello provocó un cambio radical en la forma en que empresas y clientes se relacionan.

El sector bancario español, que tenía gran cantidad de barreras de entrada y que consiguió levantar una barrera anti-competencia a su alrededor, al principio era reacio a recibir estas nuevas tecnologías y renovarse, pero las entidades se dieron cuenta de que estos avances eran imparables y que si no adoptaban los nuevos avances otros vendrían a hacerlo en su lugar.

Por si fuera poco, en 2008 estalló la crisis financiera con la quiebra del gigante Lehman Brothers y la población comenzó a dudar de la solvencia y credibilidad de los bancos. Se hacía necesaria una profunda modernización.

El avance de las nuevas tecnologías de la información y comunicación han supuesto la apertura de un abanico de posibilidades para las entidades financieras que han podido aprovecharlos de forma progresiva en respuesta al cambio del comportamiento de los clientes. Sin embargo, el tardío aprovechamiento de las nuevas tecnologías en el sector bancario ha supuesto la entrada de nuevos competidores de empresas tecnológicas.

Para ser más precisos, a finales del año 2016 el número de empresas fintech ascendieron en el país a un total de 83, cuya recaudación ascendió a 93 millones de euros. El éxito de éste tipo de empresas se debió, en gran medida, a la falta de regulación por parte del Estado y a la pérdida de reputación de los bancos.

La caída de los márgenes de intermediación, junto a las existencias de regulación impuestas por el Estado y a la existencia de nuevos competidores en el mercado provoca la latente necesidad de encontrar nuevas vías para incrementar el volumen de ingresos por parte de los bancos. Una de las vías para conseguir dicho objetivo es brindar al cliente una novedosa experiencia a través de la digitalización de los productos y servicios. El incremento de la funcionabilidad bancaria a través del móvil, nuevos diseños en las páginas web para el acceso desde ordenadores personales o móviles, cambio en el modelo de oficinas físicas para proporcionar atención personalizada en productos y servicios concretos, uso de las aplicaciones denominadas “wallet” que permiten los pagos online en tiempo real son algunos ejemplos de experiencias novedosas para los clientes de la banca digital.

Sin embargo, aplicar y explotar las nuevas vías de digitalización de la banca requiere un cambio transversal en la estructura, tanto de los costes como en la optimización de la red de distribución de los bancos. Las oficinas físicas de las entidades financieras seguirán teniendo un papel fundamental en materia de asesoramiento, sin embargo, en los últimos años se ha producido una transformación en la que todas aquellas transacciones que aportan un bajo valor añadido al banco deriven al autoservicio. Las transacciones que aportan un bajo valor añadido son las prestaciones financieras tradicionales, como la realización de transacciones y transferencias, pagos y envíos de dinero o la petición de préstamos y créditos.

El 94% de las entidades financieras en España, hasta el año 2015, ya habían mostrado alguna iniciativa de digitalización de sus productos y servicios, de los cuales el 65% estaban en proceso de ejecución. El 29% restante de las entidades financieras tenían previsto implementar los productos y servicios digitalizados entre los años 2016 y 2018 (Nota Técnica ACCID, 2019).

Revolución 4.0.

Por lo que respecta a la banca online en España, el número de clientes que hacían uso de la banca digital en el año 2017 ascendió a un total de 53% de los usuarios bancarios según el sistema europeo de indicadores de digitalización. La principal diferencia entre la banca tradicional y la banca online radica en la percepción de los canales digitales como principales o complementarios (Climent y Momparler, 2016). Según los autores, la banca online considera el canal digital como un canal principal, frente a la banca tradicional, que lo considera un canal complementario. Existe una inminente necesidad de reestructuración bancaria en España (Cruz García y Maudos, 2016). La reducción del número de oficinas es una propuesta para compensar en parte el previsible incremento de tamaño de las que se mantuvieran abiertas.

1.3. Principales transformaciones digitales en banca.

1.3.1 Startup fintech.

Las empresas Fintech tienen como principal actividad la intermediación en materia de finanzas como, por ejemplo, en las transacciones monetarias, préstamos, copras y ventas de títulos o asesoramiento financiero y de inversiones.

La crisis producida tras la caída del banco de inversiones Lehman Brothers ha supuesto un gran descontento con la banca tradicional, dando paso a la emergencia de este tipo de empresas como alternativas de inversión y financiación para paliar el cese de financiación a particulares y empresas por la banca tradicional.

A continuación, se exponen algunos de los servicios que ofrecen las empresas Fintech en la actualidad:

1. Financiación a particulares y empresas mediante préstamos P2P. Crowdlending y Crowdfunding.

Las empresas Crowdlending ofrecen servicios de intermediación entre pequeños inversores y solicitantes de financiación a través de la página web. Ofrecen análisis, consejos, ayuda en las tomas de decisiones de inversión y cobro de cuotas al prestamista e ingreso de los intereses a los inversores. Las cantidades de crédito oscilan entre los 300 y los 1.000.000 euros. La ventaja que radica en este tipo de préstamos es la obtención de financiación de forma más rápida debido al gran número de inversores.

La modalidad de los préstamos crowdfundind consiste en la financiación de proyectos sin contraprestación o financiación a cambio de compensaciones no dinerarias.

En términos generales, los préstamos P2P compiten con el negocio principal de la banca (intermediación financiera) ya que consisten en captar y prestar fondos.

2. Gestores financieros personales y de patrimonio: PFM y Robo-advisors.

El concepto de Robo Advisor se hizo popular en el año 2008 en Estados Unidos. El objetivo principal de este tipo de gestiones permite a los clientes minimizar las comisiones en las gestiones principales de los fondos de inversión. La reducción de las comisiones es posible gracias a los sofisticados algoritmos que logran automatizar la toma de decisiones, evitando la intervención de un gestor financiero en las operaciones de inversión de los clientes. El Robo Advisor permite crear una cartera en función del perfil de los clientes y tomar la decisión más adecuada en función del mercado, simulando la decisión de un asesor financiero online. Por ello, la gestión del Robo Advisor permite administrar la cartera según las especificaciones de los clientes, ajustando la inversión para la obtención del máximo beneficio o, en caso contrario, de reinvertir los dividendos en el caso de pérdidas fiscales.

3. Personal Finance Management.

La herramienta permite al cliente la posibilidad de visualizar en los dispositivos móviles las cuentas, transferencias, facturas y movimientos para poder realizar un seguimiento de la evolución financiera. Permite gestionar la economía particular de cada cliente, ofreciendo consejos para poder conseguir un mayor ahorro, elaborar presupuestos y gestionar los gastos del mismo. Algunas de las startups PFM más destacadas son Mint, Yoodle, Moneywiz, Knab y Fintonic entre otras. Las plataformas incluyen técnicas de

machine learning 10 que proporciona una mayor fiabilidad para el cliente en materia de toma de decisiones.

El uso de los canales móviles digitales permite que este modelo tenga cabida en generaciones como la de los millennials¹¹ de una forma alternativa al modelo de asesoramiento tradicional.

4. Intercambio de divisas: P2P Foreign Exchange.

El sector de intercambio de divisas se encuentra en alza a día de hoy, puesto que se eliminan los intermediarios, como los bancos y los brókeres, puesto que se conectan directamente las partes interesadas en el intercambio de divisas.

La ventaja radica en la eliminación de los spreads aplicados por los bancos y brókeres en los tipos de cambio durante el proceso de compra y venta de las divisas. El tipo de cambio en el mercado P2P es el tipo de cambio mid market, es decir, tipo de cambio intermedio que se obtiene entre el precio de compra y venta de la divisa. Dicho tipo de cambio mid market se puede obtener a tiempo real a cualquier hora del día. Este hecho permite la reducción de los costes en las operaciones, ahorro en el tiempo de gestión y el incremento de la garantía y transparencia del intercambio de divisas. Algunas plataformas que trabajan con esta modalidad de intercambio de divisas son MidPoint FX, Kantox, CurrencyFair o Transferwise.

5. Monedas virtuales y tecnología blockchain.

El Bitcoin es una tecnología “peer to peer” que permite a los usuarios operar en el mercado sin una autoridad central o bancos. Se puede considerar el uso de las monedas virtuales o criptomonedas como una alternativa a nivel global a las monedas convencionales y al sistema de divisas. Algunas de las ventajas de las Bitcoin son las siguientes:

- Proporcionan transacciones y operaciones rápidas entre particulares, sin la intermediación financiera de ningún Estado o entidad financiera.
- Permiten la realización de pagos a nivel mundial.
- Presentan bajas comisiones o prácticamente inexistentes.
- Son convertibles a otras divisas como cualquier otra moneda real.

La tecnología Blockchain está detrás de los Bitcoins. La ventaja principal radica en la posibilidad de habilitar un sistema seguro, fiable e irreversible de certificación de las transacciones sin la necesidad de descentralizar la gestión de las transacciones mediante la intervención de terceros o intermediarios.

La información generada en las transacciones está cifrada y protegida, ofreciendo seguridad en las operaciones entre los usuarios. El historial de transacciones de las operaciones se trasmite a todos los nodos de la red, evitándose de esta forma, la falsificación o la eliminación de operaciones registradas. Además, permite transferir cualquier tipo de activo financiero como, por ejemplo, acciones, bonos, acciones y participaciones y cualquier tipo de derecho u obligación.

No obstante, el uso de los servicios que ofrecen las empresas fintech enfrenta a los consumidores a un nuevo modelo de riesgos correspondientes a los servicios digitales (Evolution of Mobile Banking Regulations, 2017).

- Los servicios digitales están expuestos al riesgo operacional, es decir, fallos del sistema o en alguno de los procesos debido a factores externos y que incluyen el fallo tecnológico por errores en la conexión, fallos de envío o administración de los datos, entre otros.
- El factor humano es otro de los potenciales riesgos, destacando la introducción errónea por parte del cliente de los datos financieros, como la cantidad a pagar, o la realización de servicios (pagos) no deseados.
- La realización de actividades ilícitas o fraude es otro de los riesgos potenciales de los servicios digitales. La accesibilidad al contenido de los dispositivos móviles, como datos personales, que nos e encuentran encriptados son susceptibles al hackeo.
- El mercado de las criptomonedas es un mercado considerado como volátil y de aceptación limitada. La fluctuación del precio es muy inestable e impredecible. Este hecho ha ocasionado la prohibición de la criptomoneda en países como China, Marruecos, Arabia Saudí, Canadá o Islandia, entre otros.

1.3.2 Open banking.

El efecto de los nuevos avances tecnológicos en los clientes ha sido muy fuerte, rápidamente se fueron acostumbrando a una experiencia rápida, sencilla y satisfactorias de todos los servicios que consumían. Al sumarse este hecho con la pérdida de reputación y vulnerabilidad de la banca el sector bancario se dio cuenta de que debían comenzar a asumir esas nuevas tecnologías y que, además, iban ya con retraso.

Lo que casi todas las entidades comenzaron a impulsar fue la creación de estructuras de “open banking”, en castellano “banca abierta”. El término de open banking según la presidenta del Banco Santander, Ana Botín es el siguiente: “*A partir de ahora, la visión del Santander como banco es ser la mejor plataforma de servicios financieros*” (Botín, 2019). Este tipo de modelo empresarial está basado en una combinación de la oferta y la demanda, poniendo en contacto a gran cantidad de proveedores y clientes, lo que da lugar a gran cantidad de datos que posibilitan nuevos productos y servicios con grandes economías de escala (López Morales, 2019).

Las cuatro empresas más grandes del mundo, Apple, Alphabet, Amazon y Microsoft, poseen el valor bursátil más elevado corresponden a modelos de negocios que operan desde plataformas. Por ello, los bancos han iniciado el proceso de digitalización intentan adaptarse a los nuevos modelos de negocio, las plataformas.

1.3.3 Cambios en la cultura corporativa.

El proceso de digitalización bancaria, hecho que se manifestó en España durante el año 2007, ha forzado a las entidades financieras a realizar profundas modificaciones a su cultura corporativa y a las metodologías de trabajo. Hasta el año 2007, el sector financiero español presentaba barreras de entrada. La regulación y la elevada solvencia del sector obstaculizaban la entrada de nuevos competidores. La metodología de trabajo de las entidades financieras se caracterizaba por la operativa ejecutiva, altamente jerarquizada y la escasa creatividad en la innovación de productos.

Tras el estallido de la crisis económica global en 2008 y la entrada en vigor de la directiva europea de las PSD2 (Payment Services Directive), entraron en juego las soluciones tecnológicas del open banking.

Así, frente al modelo de trabajo jerarquizado del pasado, se ha pasado a la creación de equipos sin jerarquización dedicados a determinados proyectos multidisciplinares, empleando la metodología Ágile. Ésta metodología se centra en la organización de las tareas en base a la colaboración, adaptación a los proyectos según las necesidades de la entidad y la realización del trabajo en el menor tiempo posible.

Tras el cambio en la metodología de trabajo, han surgido departamentos que requieren perfiles profesionales nuevos como programadores de software, matemáticos, analistas de datos, entre otros. Los cambios no solamente se aplican a las entidades financieras, sino también al modelo educativo impartido en las universidades, como, por ejemplo, la impartición de lenguajes de programación (Python). Por otro lado, destaca la adaptación de las capacidades profesionales de los recursos humanos a las nuevas necesidades, fruto de la digitalización de la banca.

1.3.4 Sucursales adonde ir a pasar el rato.

La red de sucursales de España se considera una red muy capitalizada. Sin embargo, nuestro país presenta el menor porcentaje de población atendida por oficinas en comparación al resto de mercados europeos. A pesar de la disminución de la red de oficinas del país, el número de personas atendidas por cada sucursal asciende aproximadamente a 1.600, en comparación a Holanda que registra a 10.000 personas por sucursal o Alemania, que registra a 2.000 personas por sucursal (Banco Central Europeo).

La reducción de las oficinas en el año 2018 asciende a un total de 1.314, que corresponde a un 4,78% en comparación al año anterior. En el año 2019 se han producido un total de 1.049 cierres de oficinas. Desde el año 2009 hasta el 2019, la red de sucursales de España se ha reducido en un 60% aproximadamente.

La reestructuración bancaria producida por la digitalización de la banca ha ocasionado un cambio drástico en la relación entre las sucursales físicas y los clientes en los últimos años. Las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) han permitido a los clientes de la banca ser cada vez menos dependientes de las sucursales físicas y emplear los medios digitales para realizar una gran parte de las transacciones bancarias. Sin embargo, las plataformas digitales no se consideran un sustituto a las sucursales físicas. La evolución de las sucursales físicas se producirá en base a criterios geográficos, demográficos y metas comerciales. En la actualidad existen cuatro tipos de oficinas bancarias:

- Oficinas que operan con toda clase de clientes y productos.
- Oficinas destinadas a transacciones rápidas, inmediatas y sencillas con un mínimo de asesoramiento.
- Oficinas que operan con productos y servicios específicos en función del tipo de cliente. Como ejemplo, encontramos la banca de patrimonio o la banca privada.
- Oficinas flagship donde la prioridad es potenciar la imagen de marca de la empresa mediante la utilización de tecnología de última generación.

La transformación de la banca a raíz de la digitalización ha ocasionado una transformación de la digitalización de los procesos, destacando:

1. Mejora de los cajeros con el fin de traspasar todas las operaciones que aportan una menor rentabilidad. En el caso que nos ocupa, Bankinter y BBVA fueron las entidades pioneras en desarrollar de servicios adicionales en los cajeros que

antes debía ser realizados en la caja como la realización de ingresos en efectivo en distintas cuentas o el pago de impuestos, páginas web para servicios digitales auto gestionados por usuarios, entre otros.

2. El empleo de las pantallas de marketing digital en las oficinas, proporcionando información acerca de las campañas promocionales existentes en el momento con el principal objetivo de despertar el interés de las personas jóvenes.

2 Contexto Digital Bancario, presente y futuro

2.1. Inteligencia artificial

La Inteligencia Artificial se considera una disciplina que permite la automatización del proceso de toma de decisiones y la posterior ejecución de las mismas mediante el empleo de sistemas informáticos y una serie de técnicas numéricas a gran escala, con un gran volumen de datos.

En la actualidad se considera una herramienta de uso común en actividades de uso frecuente como la búsqueda en internet, reconocimiento facial, determinación de la trayectoria en las aplicaciones de navegación o las recomendaciones que surgen en las redes sociales.

El sector de la banca es el sector que ha recurrido en mayor medida a los avances producidos en la inteligencia artificial. El elemento fundamental para obtener una mejora en los servicios bancarios, ofreciendo servicios personalizados adaptados a las necesidades de los clientes, es el desarrollo y uso de modelos de gestión de datos basados en inteligencia artificial.

Sin embargo, aspectos como la protección de datos y la seguridad de los clientes son de gran importancia. Para poder aplicar la inteligencia artificial de forma satisfactoria en el sector bancario es necesaria la cooperación conjunta de las autoridades y las entidades financieras.

2.2. Sandbox regulatorio.

La innovación tecnológica de las fintech, es decir, tecnologías aplicadas al mundo de finanzas, se ha visto entorpecida en los últimos años debido a la regulación del sector bancario acometido en los últimos años. Como se ha comentado anteriormente, las fintech requieren una operativa caracterizada por la agilidad y flexibilidad.

La normativa regulatoria del sector bancario muestra un conflicto latente entre las autoridades encargadas de dicha regulación y las autoridades encargadas de la supervisión. Por un lado, las autoridades reguladoras deben aplicar la regulación existente y supervisar las actividad, productos o servicios innovadores tomando en cuenta los riesgos propios que conlleva la utilización de dichos productos, velando por la seguridad del consumidor.

Por otro lado, es necesario que las autoridades reguladoras deben asegurar que la normativa aplicada no resulte ser una barrera a la innovación que interfiera en los niveles de competitividad e innovación en comparación al resto de mercados financieros competidores.

Como solución a la normativa que obstaculiza la innovación se encuentra el sandbox regulatorio, considerado como un campo experimental para todas aquellas empresas innovadoras mediante la aplicación de un conjunto de reglas que impiden el incumplimiento de la regulación financiera.

La Asociación Española de Banca apoya el establecimiento del sandbox en nuestro país para que las empresas y entidades financieras tengan la posibilidad de ofertar todos los productos y servicios innovadores, manteniendo un equilibrio entre la estabilidad financiera y el desarrollo de la innovación.

2.3. Cloud.

Los servicios de la nube o “cloud” en el sector financiero presenta una serie de ventajas, como la mejora en la eficiencia de los costes, mejora en el aprovechamiento de los recursos y las economías de escala, todo ello desembocando en una mejora de la competitividad del sector.

Sin embargo, existe una idea generalizada de la menor seguridad que otorga el almacenamiento de datos en cloud y, consiguiente, una pérdida del control sobre dichos datos. Dichos perjuicios provocan una ralentización o impedimento en la implantación de la nube. La Asociación Española de Banca es partidaria del uso de la nube por las ventajas que ofrece, desmintiendo las dudas acerca de la seguridad de los datos almacenados.

Por ello, el Instituto Mundial de Cajas de Ahorro y Bancos Minoristas (WSBI) ha organizado un Congreso Mundial en el año 2015 con la finalidad de exponer los puntos estratégicos claves de la digitalización de la banca (Heinrich Haasis, 2015).

2.4. Inbound Marketing.

El inbound marketing es una modalidad del marketing relacional pero digitalizado que permite monitorizar y automatizar las estrategias digitales de todos aquellos negocios que presentan un gran número de contenidos y canales con el principal objetivo de atraer a un gran número de clientes.

Mediante el inbound marketing, los bancos pueden establecer relaciones duraderas en el tiempo con los potenciales clientes, generando experiencias en el consumo de los productos.

Las principales características del inbound marketing son:

- Innovación basada en las necesidades a satisfacer de los potenciales clientes.
- Comunicación continua con los potenciales clientes a través de diferentes canales.
- Atender las peticiones de los potenciales clientes, además de las opiniones.
- Fidelizar a los potenciales clientes.

3. Estudio de casos.

3.1. El caso BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria).

El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) es el fruto de la fusión del Banco de Bilbao, el banco de Vizcaya y la banca pública Argentaria. El Banco de Bilbao se fundó en el año 1857. La primera fusión se llevó a cabo en el año 1988, resultando de la misma la marca BBV. Tres años más tarde, en el año 1999, se produce la segunda fusión del BBV con la banca pública Argentaria, cuyo resultado es el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVAA). Hoy en día se considera una entidad financiera entre las más importantes a nivel mundial.

En la siguiente imagen (ver Figura 1) se puede observar la presencia del BBVA a nivel mundial.



Figura 1. Red de sucursales del banco BBVA. Página web del banco BBVA.

El impulso de la digitalización en todos los productos y servicios ofrecidos por el banco se considera una prioridad estratégica. Como principal objetivo que se persigue la entidad financiera es el fortalecimiento de la relación con os clientes y la mejor adaptación a los cambios en la sociedad actual. Los esfuerzos en materia de digitalización bancaria se han puesto en manifiesto mediante la obtención de los siguientes galardones (ver Tabla 1).

Tabla 1
Galardones del BBVA.

Año	Galardones
2014	Euromoney Awards for Excellence (BBVA wallet)
	Contactless & Mobile Award.
2015	Mejor banca privada en comunicación digital en España.
2017	Mejor entidad del mundo en servicios de banca móvil por Forrester.
2018	Premio Liderazgo Digital concedido por CIONET.
2019	Gran Premio a la Eficacia.
	Premio Nacional de Marketing.

Fuente: Elaboración propia

Entre los proyectos más importantes desarrollados por la entidad financiera destaca “BBVA Tú Cuentas”. Se trata de una aplicación basada en el uso de inteligencia artificial que permite la personalización tanto de los productos como de los servicios disponibles para los clientes, ofreciendo la posibilidad de adaptarlos en función de las preferencias y necesidades de cada uno.

En el año 2010 se produjo el mayor desarrollo de la interacción virtual entre los clientes y la entidad, tras la adopción de la tecnología web 2.0.

Cuatro años más tarde, la entidad financiera realizó la adquisición de empresas tecnológicas, como Maldiva Solutions, startup española cuya principal actividad se centra en big data y cloud, para reforzar el proceso de digitalización llevado a cabo. La inversión acometida en digitalización ascendió a un total de 800 millones de euros anuales, permitiendo a la entidad ofrecer productos y servicios a clientes internacionales con un ahorro en costes mediante el uso de Blockchain, Cloud y Big Data, inteligencia artificial y la biometría. El uso de las nuevas tecnologías mencionadas anteriormente supuso una mejora en la experiencia de los clientes, una reducción de los costes y un incremento de la eficiencia y automatización de todos los procesos bancarios.

Cabe mencionar que el proceso de digitalización de la entidad ha permitido la creación de numerosas aplicaciones que permiten a los usuarios un acceso más rápido a sus cuentas de ahorro y, en general, a todos los productos y servicios disponibles del banco. En la actualidad, el acceso a dichas aplicaciones se realiza mediante la identificación de la huella dactilar, el reconocimiento facial o del iris. En el año 2017, BBVA obtuvo la mención de entidad financiera con mejor aplicación a nivel mundial. Por otro lado, la página web de la entidad obtuvo la puntuación más alta en el ranking europeo de bancos online.

Por último, pero no menos importante, destaca la aplicación SmartPay, aplicación que permite la gestión de pagos y emisión de facturas de los empresarios.

Según el informe del segundo trimestre del año 2018 del BBVA, la inversión en materia de digitalización, ha supuesto a la entidad un incremento de los clientes móviles en un 43% respecto al año anterior, alcanzando los 20,7 millones de clientes usuarios de la banca móvil como se puede observar en la siguiente figura (ver Figura 2).



Figura 2. Clientes digitales y clientes móviles de BBVA. Informe segundo trimestre 2018 de BBVA.

Respecto a los clientes digitales, éstos aumentaron un 26% respecto al año anterior.

Durante el año 2019, tanto el número de clientes digitales como móviles se han incrementado de forma desmesurada. Respecto al 2018, el número de clientes digitales se ha incrementado en un 27,89% (32,1 millones de usuarios) frente al incremento de los clientes móviles que fue del 35,75% (28,1 millones de usuarios).

El modelo operativo del banco BBVA ha registrado una inversión mayor en digitalización que en el número de oficinas bancarias. En concreto, en el período 2004-2006 el número de oficinas en España crecieron un 7,38%, pasando de 3.385 a 3.635. Durante el año 2007 el número de oficinas descendieron un 17,02%, pasando de 3.635 a 3.016 oficinas. Aunque durante el 2015 el número de oficinas volvieron a crecer, en el año 2018 el banco anunció el cierre de 179 oficinas debido al incremento del uso de la banca digital. En el siguiente gráfico (ver Figura 3) se puede observar la evolución del número de sucursales del BBVA desde el año 2010 hasta el 2019.

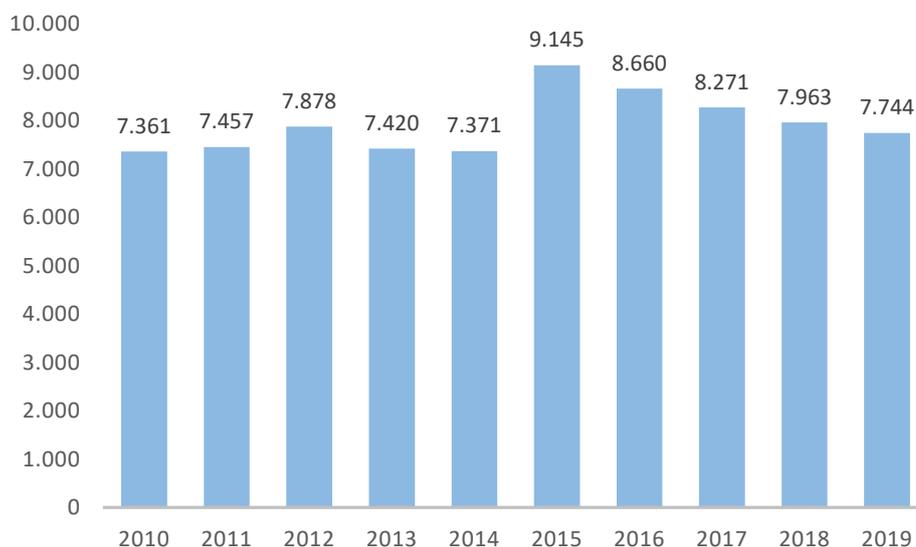


Figura 3. Evolución del número de oficinas de BBVA (2010-2019).Es.Statistica.com.

En conclusión, la implementación de la estrategia de digitalización en la banca BBVA ha supuesto la disminución del número de oficinas físicas a lo largo del territorio español.

A continuación, se puede observar una evolución de los principales resultados de BBVA (ver Tabla 2).

Tabla 2

Principales resultados de BBVA 2015-2019.

BBVA	2015	2016	2017	2018	2019
Beneficios netos (millones de euros)	2.642	3.475	3.519	5.324	3.512
Nº Empleados	137.968	134.792	131.856	125.627	126.973
Clientes (millones)	66	70	72	74,5	78,1

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de BBVA.

La inversión realizada por la entidad bancaria en términos de transformación digital fue de 1.130 millones de euros durante el año 2018 frente a los 693 millones de euros invertidos en el año anterior.

La inversión en herramientas digitales para los clientes de la entidad bancaria ha supuesto un incremento de los beneficios en un 51,46% en el 2018 respecto al 2017. La justificación de dicho incremento en los beneficios durante el año 2018 se debe a la venta del negocio en Chile (plusvalías). La adaptación a los cambios en los mercados ha proporcionado a la entidad el incremento de su cartera de clientes y, consiguientemente, al incremento de los beneficios netos año tras año. Otros aspectos que se han visto afectados son las transacciones de sus clientes, la productividad y la eficiencia de los servicios. Durante los años 2017 y 2018, los clientes digitales activos de la entidad fueron de un total de 4,6 millones, un número que se ha incrementado en un 8% respecto a los años anteriores. La constante mejora de la plataforma digital y de los servicios en modalidad de autoservicio disponibles ha supuesto que a principios del año 2019 un 95% de todos los servicios destinados a los particulares estuvieran disponibles en todos los canales digitales. Este hecho se puede interpretar como una mejora de la experiencia del cliente y un significativo incremento de los resultados en términos de beneficios y crecimiento para la entidad, además de ofrecer una gama de productos y servicios más extensa.

El impacto de la transformación digital de BBVA se puede traducir en lo siguiente:

- Incremento del número de clientes activos en un total 6,1 millones en el periodo 2017-2019.
- Una reducción del coste de procesamiento por transacción en un 31% durante el periodo 2017-2019.
- Un incremento del 42% de la productividad de la red en el periodo 2017-2019 puesto que el personal de la entidad ha dedicado un mayor tiempo en el asesoramiento y venta de los productos.
- Los clientes móviles han presentado un crecimiento interanual del 25% durante el año 2019.

La inversión en marketing digital durante el año 2019 ha supuesto el 35% del gasto total. Es el segundo banco que realiza la mayor inversión de todos los bancos en España. En el año 2017, el 27% de los contenidos publicitarios digitales pertenecían al BBVA. Por otro lado, la eficiencia alcanzada por la entidad es del 49% (reducción de los gastos sobre los ingresos).

3.2. El caso Bankinter.

El banco Bankinter se fundó en el año 1965 como una entidad financiera industrial, fruto del Banco Santander y Bank of América. Siete años más tarde, en el 1972, pasó a ser un banco independiente comercial, tras su salida en bolsa.

En la siguiente imagen (ver Figura 4) se puede observar la presencia de Bankinter a nivel mundial.



Figura 4. Red de sucursales de Bankinter. Página web de Bankinter.

El banco español Bankinter se convirtió en el primer banco que ofrecía servicios financieros por Internet en el año 1996. En la actualidad, más del 90% de sus clientes realizan operaciones tanto a nivel digital como a nivel presencial. Los clientes que operan solamente de forma digital representan el 30.5% del total, mientras que el 9% corresponde a clientes tradicionales, que realizan operaciones de forma presencial exclusivamente.

Las principales innovaciones de Bankinter se pueden resumir a continuación:

- **Año 1985: lanzamiento de Nexo.**

El banco fue lanzado con el nombre comercial Nexo, permitiendo a todos sus clientes realizar operaciones de cobros, pagos y más operaciones de forma online e instantánea mediante la conexión al ordenador central de Bankinter.

- **Año 2012: Creación de COINC.**

Se trata de un portal de ahorro digital que permitía el ahorro tanto individual como colectivo, dirigido principalmente a gente joven. En los dos años siguientes del lanzamiento de dicha plataforma, el banco registró un total de 60.583 clientes registrados y un total de 648 millones de euros en concepto de depósitos de ahorro. Sin embargo, el mayor crecimiento se produjo a los cuatro años de la apertura de la plataforma. En el año 2016 el banco contaba con un total de 111.179 clientes registrados y un total de 1.279 millones de euros en concepto de ahorros.

- **Año 2016: Creación del área Banca Digital.**

Durante el año 2015 el número de transacciones digitales supuso el 58.6% del total de las transacciones. Este hecho provocó la apertura del área digital de Bankinter.

En cuanto al número de empleados, mientras que el proceso de digitalización ha supuesto la eliminación de un gran número de puestos de trabajo por el cierre de oficinas, como en el caso de Caixa Bank, en Bankinter ocurre lo contrario. El número de empleados durante los años 2013 y 2017 se ha incrementado debido a las nuevas necesidades a satisfacer por la introducción del área digital. El incremento de los puestos de trabajo se ha producido en los departamentos destinados al asesoramiento de clientes y la creación de nuevos servicios que aporten valor a los clientes.

- **Año 2017: Lanzamiento de Bankinter Wallet, Hipoteca Digital y Popcoin.**

El lanzamiento de Bankinter Wallet supuso uno de los proyectos más importantes e innovadores para la entidad. Se trata de una aplicación sin coste que permite a los usuarios realizar todos los pagos a través del teléfono móvil, mediante la creación de una tarjeta virtual de un solo uso.

La plataforma Popcoin tiene como principal objetivo la realización de todo tipo de inversiones de todos aquellos usuarios que posean un perfil digital, sin la necesidad de que fueran clientes de Bankinter.

El desarrollo en el ámbito de la digitalización ha supuesto para la entidad bancaria ser galardonada con los siguientes premios (ver Tabla 3).

Tabla 3
Galardones de Bankinter

Año	Premio
2015	Premio CIO Directions por ser la entidad bancaria más innovadora. Banco español con mejor posición a nivel mundial en Banca Móvil.
2018	Premio “HelpMyCash

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se puede observar una evolución de los principales resultados de Bankinter (ver Tabla 4).

Tabla 4
Principales resultados de Bankinter 2015-2019

Bankinter	2015	2016	2017	2018	2019
Beneficios netos (millones de euros)	375,9	490,1	495,0	526,4	551,0
Nº Empleados	4.297	7.207	7.666	5.605	6.078
Clientes	639.803	663.882	706.011	754.646	796.609

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales de Bankinter.

El gasto en publicidad en el año 2017 fue de 93 millones de euros, mientras que en el año 2018 se incrementó a 105 millones de euros. El crecimiento en términos de inversión en marketing en los últimos años ha sido del 53% (2014-2018).

3.3. El caso Santander.

El Banco Santander se fundó en el año 1856, siendo la principal entidad financiera de España y Portugal, tras la adquisición del Banco Popular.

En la siguiente imagen (ver Figura 5) se puede observar la presencia del banco Santander a nivel mundial a través de bancos corresponsales, sucursales, oficinas de representación y bancos comerciales.



Cobertura Corresponsales

- Con cobertura
- Sin cobertura

Figura 5. Red de sucursales del banco Santander. Página web del banco Santander.

A continuación, se exponen datos acerca de los clientes del grupo Santander del año 2019:

- El número de clientes vinculados se ha incrementado en un 9% respecto al año anterior (2018).
- El número de clientes digitales del banco Santander se ha incrementado en un 15% en comparación al 2018.
- El número de ventas a través del móvil se ha duplicado durante el año 2019 en comparación al 2018.
- Las ventas digitales han supuesto un 36% sobre el total de ventas realizadas durante el 2019 por parte de los clientes del banco.
- El número de clientes del banco Santander en la actualidad asciende a 145 millones de personas, de los cuales 21,6 millones son clientes vinculados.

La digitalización del banco Santander supone uno de los pilares estratégicos de la entidad. A continuación, se detallan algunas de las principales aplicaciones desarrolladas por la entidad para facilitar las operaciones digitales de los clientes:

- **App Santander:**

Se trata de una aplicación cuya principal función es la gestión de las transacciones diarias de los clientes, como son las transferencias tanto a nivel nacional como internacional, traspasos y operativas de tarjetas como son los movimientos realizados, el pago móvil, recarga del móvil, retirada de efectivo en los cajeros, entre otros.

- **Santander Wallet:**

Se trata de una aplicación que permite la realización de todo tipo de pagos mediante la tecnología “Near Field Communication”, así como el envío y recepción de dinero a través de Bizum, Apple Pay, Samsung Pay, Fitbit Pay y Germain Pay.

- **Santander Money Plan:**

Se trata de una aplicación destinada al control de las finanzas de los clientes del banco, permitiendo gestionar cuentas y tarjetas pertenecientes a otros bancos.

- **Santander SO:FIA:**

Se trata de una plataforma de inversión del Banco Santander que permite a los clientes operar en fondos, planes y valores. Los servicios que ofrece la plataforma son orientación financiera, información detallada de los mercados financieros y situación de las inversiones particulares de cada cliente digital y herramientas de análisis que permiten simulaciones de compras/ventas y búsqueda de productos.

A continuación, se puede observar una evolución de los principales resultados del Grupo Santander (ver Tabla 5).

Tabla 5
Principales resultados del Grupo Santander 2015-2019

Santander	2015	2016	2017	2018	2019
Beneficio neto (millones de euros)	5.966	6.204	6.619	7.810	6.515
Nº Empleados	193.863	188.492	202.251	202.713	196.000
Clientes (millones)	121	125	133	144	145

Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales del Grupo Santander.

El descenso del número de empleados del 2019 respecto al 2018 se debe a la fusión del Grupo Santander con el Banco Popular. Dicha fusión ha provocado el despido de un total de 3.223 trabajadores y el cierre de un total de 1.128 oficinas.

La transformación digital en el Grupo Santander ha generado unos resultados satisfactorios en los siguientes conceptos:

- En el período 2015-2019 el Grupo Santander ha incrementado sus beneficios netos en un 10% aproximadamente.
- En cuanto al número de clientes digitales, en el año 2019 han registrado un total de 32 millones, frente a los 16,6 registrados en el año 2015.
- Los accesos mensuales a canales digitales por cliente se han incrementado hasta 18 accesos en el año 2019, frente a los 14 registrados en el año 2015.
- El número de ventas digitales del Grupo Santander se han incrementado en un 32% en el período 2015-2019.
- Los clientes digitales suponen el 48% del total de clientes activos en el año 2019, frente al 30% en el año 2015.
- El 68% de los clientes digitales realizan accesos a las plataformas del Grupo Santander vía aplicaciones de móvil.
- Las transacciones digitales realizadas a través de las aplicaciones de móvil suponen un 38% del total de transacciones.
- En la actualidad, las ventas digitales realizadas a través de las aplicaciones de móvil suponen el 15% del total de ventas.

El Grupo Santander ha estimado un presupuesto anual de 5.000 millones de euros para los próximos cuatro años en concepto de digitalización con el fin de incrementar la eficiencia en un 46% y reducir los costes operativos en un total de 1.200 millones cada año. Mediante la inversión en digitalización, la entidad bancaria pretende incrementar el número de clientes digitales a los 50 millones y los usuarios vinculados a un total de 26 millones. La transformación digital de sus productos y servicios ofrecerán una mejora calidad de productos y servicios a los clientes potenciales, hechos que se traducen en un incremento de la fidelización de sus clientes y el incremento de particulares y empresas vinculados a la entidad.

El gasto en publicidad del año 2018 fue de 646 millones de euros, frente a los 757 millones de euros invertidos en el año 2017, un descenso del 15%.

3.4. Marketing en la era digital.

En el siguiente gráfico (ver Figura 6) se puede observar la evolución en la inversión de marketing digital que han realizado las tres entidades analizadas durante el período 2014-2018.

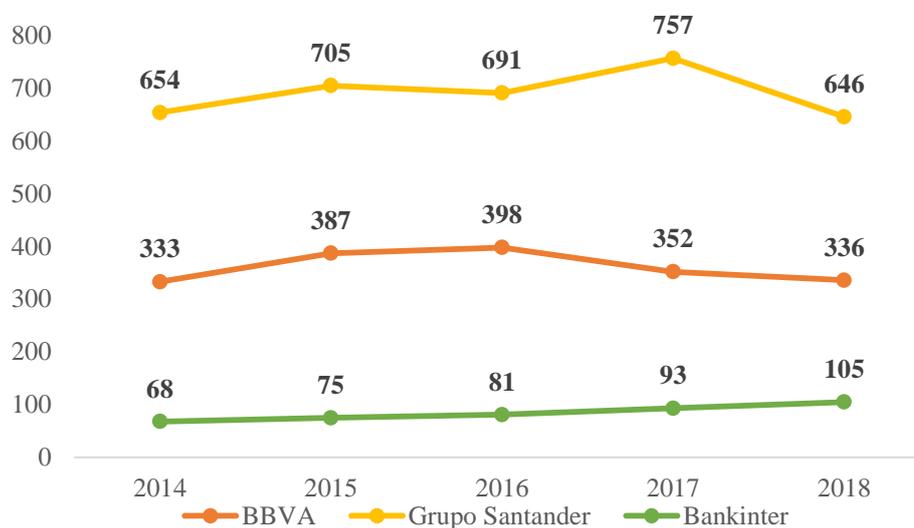


Figura 6. Inversión en marketing digital de BBVA, Grupo Santander y Bankinter. Elaboración propia a partir de los Informes Anuales de las entidades.

La elaboración de anuncios y la creación de herramientas de mejora del posicionamiento de los buscadores fueron su principal fuente de ingresos. Sin embargo, la evolución de los consumidores ha demostrado que la inversión en marketing de contenidos y el posicionamiento de la marca dan mejores resultados puesto que es necesario despertar el interés de los potenciales clientes y relacionar la marca con las experiencias frente a la promoción de los productos.

A continuación, se exponen algunos ejemplos que emplean la filosofía de inbound marketing:

1. Blogs.

Se trata de una plataforma digital que permite el intercambio de información entre la empresa y los usuarios con una orientación a las noticias y acontecimientos en el entorno.

Caso Bankinter

Las redes sociales para el banco han supuesto un generador de negocio adicional, proporcionando apoyo los departamentos de Comunicación, Banca de Empresas, Atención al Cliente y Marketing, entre muchos otros. La principal función en la participación en las redes sociales es impulsar la buena imagen corporativa y mejorar la reputación de la entidad bancaria. Por ello, durante el periodo 2012-2017 Bankinter fue nombrado el mejor banco de España.

Tras el éxito en las redes sociales, Bankinter creó el Blog Bankinter, una plataforma digital con contenido audiovisual propio que proporciona ayuda a los clientes. El contenido audiovisual del blog contiene información acerca de las finanzas, la fiscalidad, inversión y viviendas. El incremento de la audiencia del blog se ha incrementado de forma significativa desde el año 2012 hasta la actualidad. En 2012, la audiencia del blog registraba un total de 24.425 visitas frente a las 3.665.515 del año 2018.

Caso BBVA

El blog del banco BBVA denominado “BBVA Data & Analytics” es una compañía perteneciente a BBVA con oficinas en Madrid y Barcelona. Tiene fines pedagógicos, ofreciendo asesoramiento financiero para los clientes entre otros servicios mediante “data engines”. A continuación, se muestra una captura del blog de BBVA (ver Figura 7).

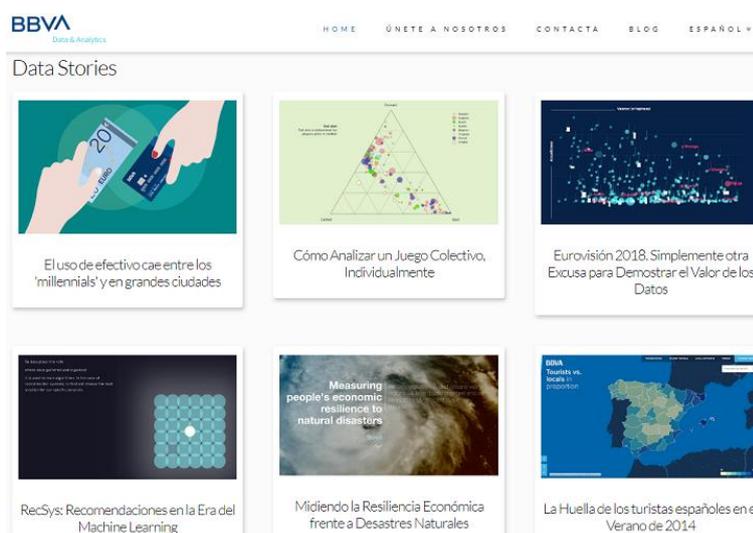


Figura 7. BBVA Data & Analytics. Página web de BBVA Data & Analytics, 2020.

Caso Grupo Santander

El blog del Banco Santander ofrece información relacionada con ahorro e inversión, PYMEs, seguridad online y tendencias en los mercados financieros.

2. Aplicaciones.

La aplicación para el teléfono móvil tiene una presencia cada vez mayor en la sociedad actual. Las aplicaciones financieras ofrecen la realización de transacciones de forma más rápida y cómoda sin la necesidad de acudir a las sucursales. Las aplicaciones del Grupo Santander y el BBVA son las aplicaciones financieras más descargadas en España.

Conclusiones

Tras realizar un estudio de las entidades bancarias como Grupo Santander, Bankinter y BBVA, se puede concluir que la transformación digital que han emprendido éstas entidades ha permitido el incremento significativo del número total de clientes en los últimos años, hecho que ha contribuido al incremento de los beneficios netos año tras año. Otra de las ventajas atribuidas a la transformación digital es el incremento de la eficiencia en los productos y servicios ofrecidos por las entidades bancarias, es decir, reducción de los gastos sobre los ingresos.

Para poder adaptarse a las nuevas tecnologías, los bancos han realizado grandes inversiones en innovación tecnológica, año tras año.

La transformación bancaria en los últimos años ha supuesto una reducción de los puestos de trabajo y la reducción del número de sucursales. Sin embargo, como hemos analizado en el trabajo, algunos bancos han adaptado el uso de las oficinas en función del perfil de los clientes y el tipo de producto objeto de comercialización. Se puede afirmar que las sucursales cumplen una función de asesoramiento de los clientes, puesto que gran parte de los servicios ofrecidos por las mismas se han trasladado a los cajeros o plataformas digitales.

Para poder ofrecer un servicio de calidad y atender las nuevas necesidades de los consumidores de hoy en día, las entidades bancarias han desarrollado un gran número de aplicaciones para móvil en función del tipo de servicio demandado. En la actualidad, el perfil de clientes que presenta una tendencia creciente es el cliente digital. Por ello, el presupuesto destinado a la innovación tecnológica y digitalización de las entidades analizadas se ve incrementado año tras año.

Opinión personal

La pandemia global que atravesamos hoy en día debido al COVID-19 ha supuesto un punto de inflexión para el sector financiero, es decir, para la banca digital.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) como las autoridades gubernamentales recomiendan reducir al máximo el contacto físico entre la población como medida básica de contención del virus. Este hecho ha impulsado el uso de la banca online. Las entidades financieras han realizado muchos esfuerzos durante el confinamiento para ofrecer los servicios y productos esenciales para sus clientes y fomentar el uso de la banca digital para colectivos vulnerables, principalmente la tercera edad, que, hasta el día de hoy, acudían a las sucursales físicas. Para hacer partícipe a la tercera edad en la banca online, las entidades financieras deberán implementar medidas extraordinarias como la ayuda asistencial vía teléfono para la resolución de dudas o consultas y emplear recursos y soporte a lo largo del proceso de adopción, puesto que es el segmento de clientes financieros menos digitalizado.

Considero que esta crisis sanitaria va a provocar el cierre de una cantidad muy elevada de oficinas, pasando a que se active de nuevo el proceso de fusiones y adquisiciones para ahorro en costes, siempre y cuando se lleguen a acuerdos en el reparto de poder entre estas. La caída del negocio va a provocar una rentabilidad todavía más baja en los próximos años debido a los bajos tipos de interés, por ello toda la operativa no útil para sacar rentabilidad se deriva a los canales digitales.

Aunque es muy difícil cambiar las costumbres españolas, el futuro de la banca comercial presencial, va dirigido a grandes sucursales con diferentes departamentos especializados en los que los clientes vayan para realizar gestiones muy concretas y rentables para ellos y el banco.

No siempre todos los cambios son positivos, pero algunos son inevitables y necesarios, las empresas que en este momento no lo hagan morirán.

BIBLIOGRAFÍA:

Asociación Española de Banca. (s. f.-a). El uso de la Inteligencia Artificial en el sector bancario. Recuperado de <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2019/07/la-inteligencia-artificial-en-el-sector-bancario.pdf>

Asociación Española de Banca. (s. f.-b). Transformación digital. Recuperado de <https://www.aebanca.es/digitalizacion/>

Asociación Española de Banca. (2016). Anuario Estadístico de la Banca en España. Recuperado de <https://s1.aebanca.es/wp-content/uploads/2017/09/15-201701701.pdf#page=11>

BBVA Research. (2016, mayo). Situación Economía Digital. Recuperado de https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/05/Situacion_ED_May16_Cap5.pdf

Barrón, I. (2019, abril 3). El Santander invertirá 20.000 millones en cuatro años en digitalización y tecnología. Recuperado de https://elpais.com/economia/2019/04/03/actualidad/1554275744_584720.html

Botín, A. (2019). “Mensaje de Ana Botín”. Dentro del Informe Anual 2018 del Santander. Disponible en la web <https://www.santanderannualreport.com/2018/es/vision-estrategica/mensaje-de-ana-botin.html>.

De la Torre, I. (2018). “La tecnología traerá mejores sueldos, más salud y menos horas de trabajo”. Recogido por Digitales, parte de su charla “Disrupción Tecnológica” dentro del ciclo de debates ‘Las mañanas del mañana’.

Epdata. (s. f.). Número de empleados de Bankinter. Recuperado de <https://www.epdata.es/numero-empleados-bankinter/28311704-0ac1-4c85-94e7-44c31e7e22dd>

Gosban Reporting. (s. f.). 1965-2015, Un repaso a nuestra historia. Recuperado de <https://docs.bankinter.com/www/webcorp/swf/memoria2015/50aniversario/assets/archivos/paginas/73166950-web-es.pdf>

Grupo de Responsabilidades de Formación y Desarrollo de Entidades Financieras y Aseguradoras. (2019, abril 2). La Banca española apuesta por la digitalización. Recuperado de <http://gref.org/blog/la-banca-espanola-apuesta-por-la-digitalizacion/>

Grupo Santander. (s. f.-a). Informe de gestión consolidado 2019. Recuperado de <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2019/ia-2019-informe-anual-es.pdf>

Grupo Santander. (s. f.-b). Nuestra transformación digital. Recuperado de <https://www.santanderannualreport.com/2018/es/vision-estrategica/nuestra-transformacion-digital.html>

López Morales, T. (2019). “Así aprende la banca a ser digital: tras años de historia, le toca reinventarse”. Revista Retina, 5 mayo 2019. Madrid, España: Ediciones El País.

López Morales, T. (2019, mayo 5). Así ven la digitalización los responsables de la transformación de la banca. Recuperado de https://retina.elpais.com/retina/2019/04/30/tendencias/1556641786_648354.html

Toledo, F. (2019, febrero 25). BBVA acelera en su transformación al invertir un 63% más en tecnología. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9721650/02/19/BBVA-acelera-en-su-transformacion-al-invertir-un-63-mas-en-tecnologia.html>