



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

Multicanalidad y Omnicanalidad en banca

Presentado por D. Javier Arranz Jiménez

Tutelado por: D. Carmelo García Sánchez

Soria, 3 de abril de 2017

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	3
---	----------

CAPÍTULO 1
SITUACIÓN ACTUAL DE LA BANCA

1.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA BANCA	9
1.1.1. El entorno macroeconómico	10
1.1.2. El marco regulatorio	12
1.1.3. Gestión del riesgo	13
1.1.4. Cambio demográfico	14
1.1.5. Cambio del cliente	15
1.1.6. Innovación y tecnología	15
1.1.7. Consecuencias de la actuación conjunta de las 7 palancas	17

CAPÍTULO 2
MULTICANALIDAD Y OMNICANALIDAD BANCARIA

2.1. MULTICANALIDAD Y OMNICANALIDAD EN BANCA	21
2.1.1. ¿Qué es la multicanalidad y la omnicanalidad?	21
2.1.2. Evolución de la multicanalidad y de la omnicanalidad	22
2.2. SUCURSALES Y OFICINAS	24
2.2.1. Tipos de oficinas	26
2.3. BANCA ONLINE	29
2.3.1. Definición de banca online	29
2.3.2. Desarrollo de la banca online	29

2.4. BANCA MÓVIL	32
2.4.1. Definición de la banca móvil	32
2.4.2. Desarrollo de la banca móvil	32
2.4.3 Pago mediante móvil	36
2.5. REDES SOCIALES	39
2.5.1. Definición de redes sociales	39
2.5.2. Evolución y crecimiento de las redes sociales	39
2.5.3. Redes sociales en banca	41

CAPÍTULO 3 EL CLIENTE EN BANCA

3.1. LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE	47
3.1.1. ¿Qué es el customer experience?	47
3.2. EVOLUCIÓN Y CAMBIO DEL PRODUCTO-CENTRISMO AL CLIENTE-CENTRISMO	49
3.3. PREFERENCIAS POR CANAL BANCARIO PARA LOS CLIENTES ...	55
3.3.1. Perfiles y segmentos de clientes en banca	57
CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	71



ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

Índice de abreviaturas y siglas

PwC	PriceWaterhouseCoopers
IE Business School	Instituto de Empresa Business School
UBE	Unión Bancaria Europea
MUS	Mecanismo Único de Supervisión
MUR	Mecanismo Único de Resolución
FTT	Impuesto sobre Transacciones Financieras
FinTech	Financial Technology
IEB	Instituto de Estudios Bursátiles
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
APP	Aplicación informática para dispositivos móviles
NFC	Near Field Communication
TPV	Terminal Punto de Venta
QR	Quick Response
IAB	Interactive Advertising Bureau
RAE	Real Academia Española
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
EY	Ernst & Young



ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

CAPÍTULO 1

GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Palancas de cambio	9
Gráfico 1.2. Top 20 economías según PIB en PPP observado y previsto	10
Gráfico 1.3. Evolución de los activos de los bancos nacionales.	11
Gráfico 1.4. Estrategias de los países desarrollados y emergentes.....	14
Gráfico 1.5. Uso de diferentes canales en banca.	15

CAPÍTULO 2

GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Multicanalidad y omnicanalidad.	21
Gráfico 2.2. Objetivos de una estrategia óptima de canales.....	22
Gráfico 2.3. Evolución de las sucursales bancarias.....	24
Gráfico 2.4. La oficina bancaria en relación a los principales países europeos.	25
Gráfico 2.5. Distribución típica de la plantilla y estimación de empleados del sistema ubicados en servicios centrales y operativos.	26
Gráfico 2.6. Frecuencia de uso en España de los distintos canales en banca	30
Gráfico 2.7. Penetración de la banca por Internet en países de Europa. Porcentaje de individuos que usan Internet para acceder a la banca online.....	31
Gráfico 2.8. Evolución de los usuarios de dispositivos móviles. 2014-2018.....	32
Gráfico 2.9. Estimación en inversión tecnológica para la APP en banca móvil	33
Gráfico 2.10. Frecuencia con que los usuarios de banca móvil acceden a la APP de su banco	35
Gráfico 2.11. Medios de pago tradicionales en España	36
Gráfico 2.12. Medios de pago que se usan en España.....	37
Gráfico 2.13. Porcentaje de uso de redes sociales entre adultos.	40
Gráfico 2.14. Frecuencia de uso de redes sociales	40

Índice de gráficos y tablas

TABLAS

Tabla 2.1. Comparativa europea por nº de sucursales.....	24
Tabla 2.2. Correspondencia entre banca convencional y banca online.....	42

ILUSTRACIONES

Ilustración 2.1. Oficina BBVA.....	27
------------------------------------	----

CAPÍTULO 3

GRÁFICOS

Gráfico 3.1. Evolución del cliente-centrismo.....	48
Gráfico 3.2. Acciones a desarrollar y evitar por las entidades bancarias para la mejora de la satisfacción.....	50
Gráfico 3.3. Características del cliente del mañana.....	51
Gráfico 3.4. Pilares en los que basar la estrategia.....	52
Gráfico 3.5. Pilares con los que conseguir una mejor experiencia.....	53
Gráfico 3.6. Porcentaje de preferencias de canal por tarea entre todos los clientes.....	55
Gráfico 3.7. Porcentaje que utiliza cada canal a la frecuencia especificada.....	56
Gráfico 3.8. Evolución 2012-2014 del perfil de cliente según tramo de edad.....	57

TABLAS

Tabla 3.1. Perfil de cliente según tramo de edad.....	57
Tabla 3.2. Uso de canales.....	61
Tabla 3.3. Canal preferido por tareas entre segmentos.....	62



INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene por **objeto** principal mostrar la evolución producida en los últimos años, a raíz de la crisis económica mundial, del sector financiero y bancario. En concreto, se mostrará la evolución de los distintos canales y medios que las entidades financieras tienen para estar en contacto con los clientes.

Se trata, por tanto, de un estudio de la actual situación de multicanalidad y omnicanalidad que las entidades financieras tienen y los cambios que han llevado a esta situación.

La **motivación** que me ha llevado a centrarme en este tema de estudio, es la importancia que tiene en el día a día de todas las personas un fuerte sistema financiero y bancario, muy debilitado como consecuencia de la crisis económica.

Por este motivo, me parece sumamente interesante analizar la situación en la que se encuentra este sector y como se está adaptando constantemente para recuperar esa confianza perdida por una gran parte de la población mundial.

Además de esto, me he decidido por este campo de estudio debido a mis preferencias académicas, estrechamente ligadas a los campos financieros.

Desde un punto de vista **metodológico**, he acudido a diversas fuentes bibliográficas, especialmente estudios y documentación elaborada por expertos del sector y con credibilidad más que justificada y suficiente, especialmente útiles por su actualidad, difícilmente de encontrar en otros medios.

Así, el siguiente escrito se compone de tres capítulos principales, en los que se analiza la multicanalidad y omnicanalidad desde distintos puntos de vista y se finaliza con unas conclusiones personales.

En el **primer capítulo**, se analizan las causas que han producido en los últimos tiempos esta evolución por parte del sistema bancario y financiero, tanto español como mundial. Es un capítulo introductorio de por qué nos encontramos ante esta avalancha de cambios y las actuaciones que los expertos en la materia consideran las adecuadas a seguir por parte de las entidades financieras si quieren mantener o recuperar su posición de fortaleza anterior a la crisis económica mundial.

En el **segundo capítulo** se trata la multicanalidad y omnicanalidad desde el punto de vista de las entidades financieras y bancarias. En primer lugar, se aborda el significado de cada uno de estos términos y las diferencias existentes entre ellos, para posteriormente analizar la posición, en líneas generales, de las entidades financieras y cómo están adaptando sus estrategias de negocio para conseguir una adecuada multicanalidad y omnicanalidad.

Así, en este capítulo se analizan los canales y medios con los que cuentan las entidades financieras y considero más importantes. De esta forma, se analiza la situación actual de sucursales y oficinas (conocido como canal tradicional), la banca online, la banca móvil y las redes sociales (canales nuevos).

Introducción y justificación

En el **tercer capítulo**, se pretende analizar esta misma multicanalidad y omnicanalidad desde el punto de vista de los clientes y usuarios de banca y servicios financieros. Además, se analiza el conocido término “customer experience” o experiencia del cliente para con la entidad financiera y la evolución, también producida a raíz de la crisis, del foco de negocio, trasladándose desde el producto-centrismo al cliente-centrismo.

Por último, dentro de este capítulo se muestran diferentes tipologías de clientes en función de su interacción con la entidad bancaria y las preferencias de estos a la hora de utilizar un canal u otro dependiendo de la operación a realizar.

Para finalizar el presente documento se exponen unas **conclusiones** personales que he extraído tras la realización del mismo.



CAPÍTULO 1
SITUACIÓN ACTUAL DE LA
BANCA

1.1. Situación actual de la banca

La situación de crisis económica mundial que llevamos viviendo en los últimos años está dando como resultado una inmensa transformación del mundo. Dentro de esta transformación se encuentran las entidades financieras, que están viendo cómo deben adaptarse para aprovechar las oportunidades de negocio actuales y conseguir salir reforzadas de la crisis.

Todas las empresas han de adaptarse a una realidad compleja, distinta e inestable, siendo las entidades financieras las que lo viven con especial intensidad ya que han sido las grandes culpables del origen de la crisis, importantes protagonistas en su desarrollo y de las consecuencias que se han generado tanto a las propias entidades como a la sociedad en general.

Según el Informe del Centro del Sector Financiero “*La banca, en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global*” (Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School, 2013) se identifican siete palancas principales de cambio en las entidades financieras.

Gráfico 1.1 Palancas de cambio



Fuente: *La banca, en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global*. Informe del sector financiero de PwC e IE Business School.

Entre estas siete palancas, podemos hacer varios subgrupos, en función de la relación que tienen con la crisis. De esta manera, tres de estas palancas (entorno global, marco regulatorio y gestión del riesgo) derivan directamente de la crisis financiera y exigen al sector una respuesta adaptativa. Por su parte el cambio demográfico y el cambio de comportamiento del consumidor son independientes de la crisis. Por último,

las dos palancas restantes (innovación y cambio tecnológico) se caracterizan por una evolución constante y son intrínsecas a la estrategia y modelo de negocio del sector.

A continuación, se van a analizar estas siete palancas para poder entender los cambios que se están produciendo y de qué manera las entidades financieras deben adaptar su estrategia de negocio para conseguir salir reforzadas.

1.1.1. El entorno macroeconómico

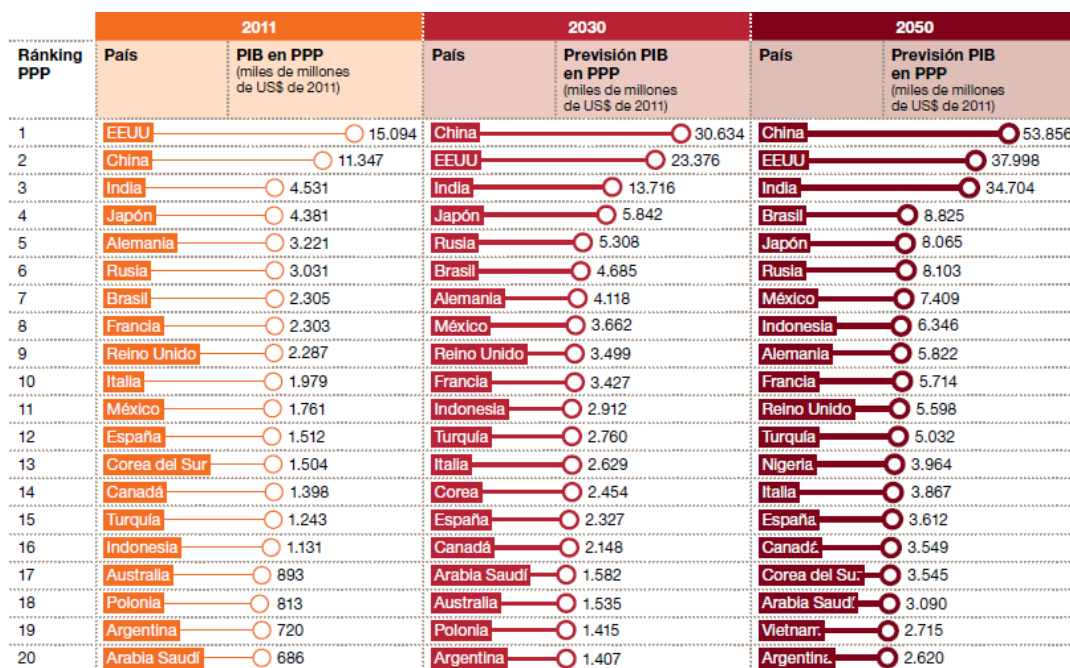
El escenario macroeconómico global viene determinado por su volatilidad e incertidumbre, lo que conlleva a las economías de escala a fortalecerse a nivel mundial. La combinación de ambas condiciona las expectativas del sector financiero a corto, medio y largo plazo.

Podemos hablar de dos factores condicionantes de las expectativas del sector financiero: la volatilidad e incertidumbre a nivel macroeconómico y la evolución de los países emergentes.

En cuanto al primer factor, el sector financiero se ha encontrado en el epicentro de la crisis económica mundial, tanto por su origen (desarrollo y comercialización de productos financieros con elevado riesgo, como hipotecas subprime) o por la evolución del sector en sí (intervención estatal, recapitulaciones...). Como consecuencia de todo esto anterior, se ha producido un deterioro de la imagen del sector financiero.

Respecto al segundo factor, el cambio del centro de gravedad de la economía hacia países emergentes supone una repercusión muy importante dentro del sector financiero. Este cambio, que venía produciéndose con anterioridad a la crisis, se ha acelerado a consecuencia de esta, y supondrá unas consecuencias muy notorias en el orden jerárquico de las economías mundiales, así como la modificación de los flujos comerciales y de inversión.

Gráfico 1.2 Top 20 economías según PIB en PPP observado y previsto

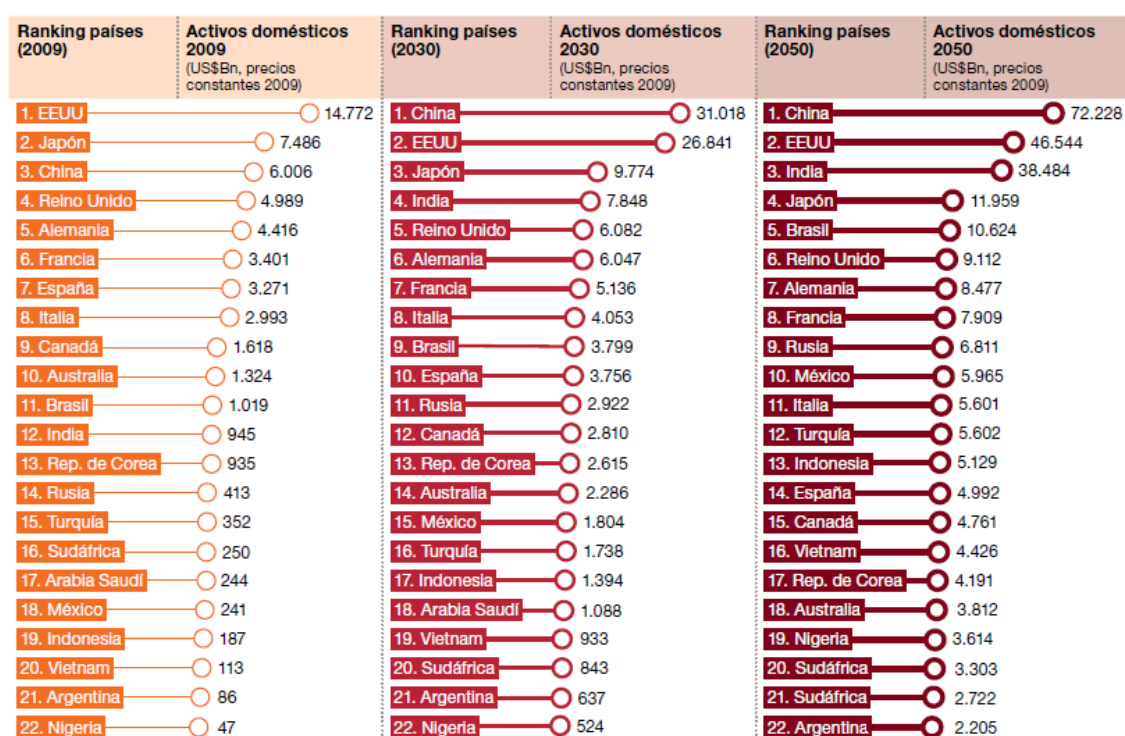


Fuente: Informe de PwC. La banca en el 2050

Según las estimaciones realizadas por PwC para 2030 y 2050, el conjunto de los siete mayores países emergentes E-7 (China, Brasil, Turquía, México, India, Rusia e Indonesia) superará en torno a 2017-2018 al conjunto de los países que componen el G-7 (EEUU, Japón, Alemania, Reino Unido, Francia, Italia y Canadá). El aumento de este cambio seguirá produciéndose y se prevé que, en 2050, las economías del E-7 sean un 75% mayor a las del G-7.

El transvase de poder se hará notorio en el panorama bancario global. Según el informe de PwC “*La banca en el 2050*” (PwC, 2008), en el año 2023 la banca china alcanzará a la estadounidense, superándola en apenas siete años más tarde. En 2050 el valor de los activos de los bancos nacionales del E-7 superará en un 50% al de los países del G-7.

Gráfico 1.3 Evolución de los activos de los bancos nacionales



Fuente: Informe de PwC. La banca en el 2050.

Debido a todos los cambios producidos en la economía, principalmente el desarrollo de los países emergentes, así como la institucionalización de la incertidumbre, las entidades financieras se ven obligadas a cambiar su forma de entender algunos de los aspectos clave del negocio.

Los mayores cambios se han producido en cuatro ámbitos concretos.

El primero de ellos es un aumento de la preocupación por el control del riesgo de crédito. La persistencia de la incertidumbre y debilidad macroeconómica de los países desarrollados nos hacen prever que la tasa de morosidad se mantendrá en niveles muy elevados a medio plazo. Este problema será de especial y gran importancia para la banca española.

El segundo ámbito de importantes cambios será el protagonismo del Estado, adquiriendo un mayor protagonismo en las decisiones que tomen las entidades

financieras. Este papel del Estado tiene gran importancia en algunas de las economías de los países emergentes, ya que condiciona su estrategia de negocio y afecta a las decisiones de expansión de los bancos de los países desarrollados.

La tercera área de cambio es el modelo de internacionalización. Esta estrategia de internacionalización de algunas entidades financieras ha sido muy eficaz para compensar la crisis de los mercados de los países desarrollados y aprovechar el crecimiento de los países desarrollados. En el caso de España, las dos principales entidades financieras (Santander y BBVA) obtienen hoy en día, en torno a un 70% de sus beneficios del exterior de nuestro país.

El último aspecto en el que el entorno macroeconómico ha tenido un fuerte impacto de cambio ha sido sobre la imagen del sistema financiero. La asociación de gran parte de la población mundial de que la crisis fue consecuencia de las acciones desarrolladas desde el sector financiero, ha provocado que la reputación de este quede gravemente deteriorada. Es necesario que la banca haga el esfuerzo para hacer ver que su papel es fundamental en el desarrollo y crecimiento de la economía, así como mantenimiento del Estado del Bienestar. Por otro lado, deben potenciar una cultura financiera que permita entender al consumidor los conceptos económicos básicos y principales elementos regidores del funcionamiento del mercado.

1.1.2. El marco regulatorio

Desde los inicios de la crisis financiera en 2007-2008, la respuesta de las autoridades ante los fallos cometidos ha sido llevar a cabo una serie de medidas y reformas en la regulación, que se ha conocido como *tsunami regulatorio*. Este conjunto de reformas ha modificado las características del sector bancario y su forma de hacer negocios.

Esta oleada de reformas exige a las entidades bancarias contar con un mayor número de recursos de calidad para reforzar el capital de los bancos, así como un cambio en el modelo europeo de supervisión. Estos cambios pueden producir un nuevo sistema bancario caracterizado por un reforzamiento de la cultura del riesgo o refuerzo de las gobernanzas corporativas.

Las autoridades internacionales han puesto en marcha cerca de una treintena de reformas regulatorias para el sector financiero. Entre todas ellas, la de mayor impacto ha sido la creación de la Unión Bancaria Europea (UBE) que consta de tres pilares: el Mecanismo Único de Supervisión (MUS); el Mecanismo Único de Resolución (MUR); y el Fondo de Garantía de Depósitos Bancarios.

Otras iniciativas de significativa importancia dentro del tsunami regulatorio son:

- Basilea III. Mediante esta reforma se endurece la regulación bancaria además de implicar un incremento del nivel y calidad del capital; mayor control del riesgo y ratios que limitan los niveles de apalancamiento. Establecen también unos niveles mínimos de liquidez. Se implantará gradualmente entre 2013 y 2019.
- Mifid II. Desarrolla la directiva europea Mifid I, de aplicabilidad en los mercados de renta variable. Con la nueva directiva, se extiende el control a los mercados de renta fija y derivados, cuyos objetivos se centran en responder a los cambios producidos en los mercados, una mayor transparencia y la protección

del inversor individual. Pese a estar pensado que entrara en vigor en 2015, se ha prorrogado hasta 2018 su aplicación y adaptación a las diversas legislaciones.

- Impuesto sobre Transacciones Financieras (FTT). Pretendía gravar desde 2014 las operaciones realizadas con un amplio abanico de instrumentos financieros a tipos mínimos.
- Separación de la banca mayorista y minorista. Esto supondría la desaparición de la banca universal, debido a los problemas derivados de que un banco realizara él mismo todas las operaciones.

Los motivos que han conducido a implantar todas estas reformas y nuevas regulaciones en el sector bancario, responden fundamentalmente a cinco principios básicos, los cuales pueden condicionar la forma de negociar de las entidades financieras en un futuro cercano.

- Mayor cantidad de capital y mejora calidad del mismo.
- Mayor transparencia.
- Más protección al consumidor.
- Armonización regulatoria.
- Mecanismos de resolución de crisis financieras.

1.1.3. Gestión del riesgo

Una de las consecuencias que ha provocado la crisis económica en las entidades financieras ha sido la aparición de determinados riesgos que anteriormente no eran tenidos en cuenta (reputacional, regulatorio) así como el incremento de aquellos riesgos más comunes (de mercado, de crédito).

Derivado de la crisis económica existente en la actualidad, las entidades financieras han visto como ha surgido una normativa más consolidada en lo que a asumir riesgos se refiere, de forma que las entidades financieras mejoren la situación vivida durante los años de crisis y, en consecuencia, consigan alcanzar una posición consolidada para el futuro.

Así, según la consultora AT Kearny en su informe “*Seven Tenets of Risk Management in the Banking Industry*” (Kearny, 2013) se establecen siete elementos fundamentales para controlar esta gestión del riesgo.

- Establecer un lenguaje común para hablar del riesgo.
- Desarrollar una “gran visión” de la exposición al riesgo y concentrarse en lo más importante.
- Centralizar la responsabilidad y descentralizar la toma de decisión.
- Dirigir el proceso desde los cargos superiores y definir roles y responsabilidades.
- Cuantificar la exposición al riesgo y los costes y beneficios.
- Integrar la tecnología para facilitar el proceso de gestionar el riesgo.
- Crear y desarrollar una cultura de riesgo.

De esta forma, las entidades financieras que adquieran y desarrollen una adecuada cultura de riesgo, van a tener mayores facilidades para resistir en el futuro.

1.1.4. Cambio demográfico

El aumento de la población mundial no se produce de forma heterogénea en todos los países, existiendo notables diferencias entre los países desarrollados y los países emergentes.

Debido a esto, las entidades financieras tienen que adaptar sus estrategias en función de la zona mundial en la que se encuentren.

Así, en los países desarrollados en los que se prevé un envejecimiento y estancamiento de la población, la estrategia recomendable a seguir es aquella que ofrezca productos de ahorro a largo plazo y de financiación sanitaria (planes de pensiones y seguros médicos).

Por su parte, en los países emergentes, ante el aumento considerable de la población, la estrategia a corto plazo recomendable para las entidades financieras es aquella que se oriente hacia productos financieros como préstamos, depósitos o medios de pago. Hay que tener en cuenta que a medio plazo productos de jubilación y servicios médicos pueden resultar también muy interesantes, debido al cambio demográfico que se está produciendo.

Gráfico 1.4 Estrategias de los países desarrollados y emergentes



Fuente: La banca, en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global. Informe del sector financiero de PwC e IE Business School.

1.1.5. Cambio del cliente

El comportamiento del cliente ha vivido en los últimos tiempos un cambio radical, dejando de ser un actor pasivo y situándose como núcleo central de la preocupación de las entidades financieras. Este cambio se ha producido por diversos factores, pero sin ninguna duda el factor más importante ha sido el enorme auge de Internet.

La aparición de la banca online, la banca móvil y el auge de las redes sociales entre la población está provocando que las entidades financieras consideren al cliente como lo más importante.

Así, los clientes de hoy en día cuentan con nuevos rasgos de comportamiento como son la mayor información, menor lealtad hacia “su banco” o mayor poder de decisión, convirtiéndose de esta forma en alguien más exigente.

Como consecuencia de todo esto, las entidades financieras ven como las estrategias a seguir han de estar centradas en el cliente y no solamente en sus productos, dando como resultado la multicanalidad en banca, llegando así a los diferentes tipos de clientes y sus respectivas necesidades.

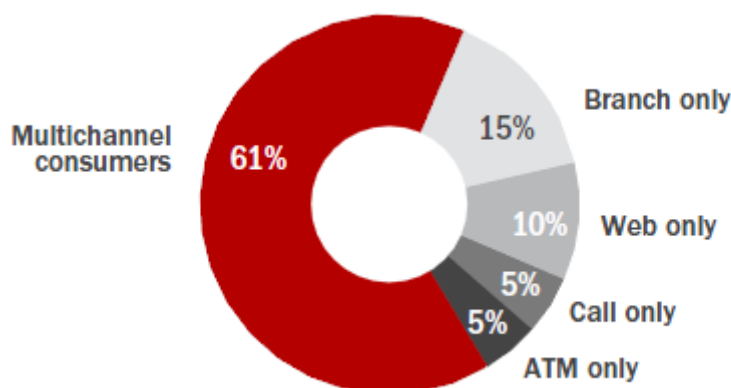
En el capítulo 3 de este mismo trabajo, hablaremos de una forma más extendida acerca del cambio del cliente y la forma que tiene en la actualidad de interactuar con su entidad bancaria.

1.1.6. Innovación y tecnología

Como hemos visto, las diferentes palancas de cambio analizadas conducen todas ellas a la misma situación para las entidades financieras que es la innovación de su modelo de negocio para orientarlo hacia una cultura digital, adaptada a los nuevos tiempos y necesidades de los clientes.

Según el artículo publicado en Enero de 2015 por Digital Banking Report “2015 Digital Banking Trends and Predictions” (Report, 2015) un elevado porcentaje de clientes interactuará con su entidad financiera mediante múltiples canales (multicanalidad); teniendo en cuenta que una parte de los clientes operará únicamente a través de su Smartphone o Internet.

Gráfico 1.5. Uso de diferentes canales en banca



Fuente: Digital Banking Report. January 2015

Tal y como dice el informe “*Apps de banca minorista en Europa. El cliente lo tiene claro y debe adaptarse*” elaborado por App Annie (Annie, 2016) la tecnología móvil debe despertar el interés de la banca minorista tradicional, aparte de por el enorme incremento que esta está sufriendo, se ha demostrado que los clientes que operan con gran frecuencia tanto con el móvil como por Internet, tienen un 40% menos de probabilidades de cambiar de banco que aquellos que tienen escasa o ninguna frecuencia con estos canales.

Algunas de las principales innovaciones que puede llevar a cabo la banca minorista para conseguir mantener su posición competitiva son:

- Recompensas al cliente
- Asistencia al cliente
- Servicios nuevos y mejorados
- Control del presupuesto
- Ahorro
- Bancos sin sucursales

Derivado de los avances tecnológicos, telecomunicaciones y en informática, se ha permitido que las entidades financieras pierdan ese papel de intermediarios entre la financiación y el cliente, surgen aquí las denominadas FinTech. Ante esta aparición de nuevas empresas, la estrategia seguida por los grandes bancos mundiales ha sido la de establecer alianzas con ellas, como es el caso de JP Morgan con OnDeck. Esta misma estrategia de alianzas está siendo seguida en España por el BBVA.

Aparece también derivado de la innovación, la conocida como tecnología blockchain, la cual permite realizar transacciones financieras entre dos participantes de manera segura, confiable e irreversible, sin necesidad de intermediarios. La aparición de este tipo de tecnología, puede suponer un ahorro de costes para el sector de 20.000 millones de dólares para el año 2022.

Según una encuesta realizada por Euromoney a 118 entidades del sector bancario y financiero, el 55% considera que el futuro está en emplear esta tecnología blockchain, frente a un 33% que opina que es una mejora determinante y tan solo un 11% la considera una moda pasajera. (Euromoney, 2015)

Una de las innovaciones tecnológicas que mayor aumento está experimentando en los últimos tiempos es lo que denominamos como Big Data. Se trata de un conjunto de sistemas que permite el almacenaje y procesamiento de una elevada cantidad de información y datos de los clientes. Esta información va a ser obtenida en su gran mayoría gracias al uso de la telefonía móvil, las redes sociales y en general el uso de Internet.

De esta forma, el Big Data puede suponer a las entidades financieras la capacidad para anticiparse a las necesidades y deseos de los clientes y conseguir de esta manera la satisfacción de los mismos y la consiguiente fidelización.

Los mayores inconvenientes que nos plantea el Big Data es la legalidad del mismo, ya que estamos ante el uso de datos masivos y de carácter personal y privado de los clientes, lo que puede ser chocante con la actual Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal.

Así, mientras la tecnología e innovación siga desarrollándose a esta velocidad, serán las empresas FinTech especializadas en banca las que más ventaja consigan puesto que han nacido para ello; al igual que ocurrirá con los bancos concebidos para móviles como son Atom o Number26. Por su parte, serán los bancos minoristas tradicionales los que más sufran en su adaptación ya que van a tener que cambiar radicalmente en poco tiempo para conseguir ofrecer lo que quieren los clientes actuales.

En definitiva, los avances tecnológicos junto a la innovación por parte de las entidades financieras y bancarias lo que buscan conseguir es una mayor calidad de la información que maneja, de forma que pueda adaptarse con la mayor rapidez y precisión a las necesidades individuales de cada cliente.

1.1.7. Consecuencias de la actuación conjunta de las 7 palancas

Como hemos visto, la fuerza de las siete palancas tiene su importancia de manera individual, pero si consideramos que todas estas fuerzas actúan de manera conjunta, las entidades financieras tienen que realizar grandes esfuerzos para conseguir adaptarse a esta profunda oleada de cambios.

De igual forma que si las entidades no consiguen adaptarse van a sufrir, también es cierto que, si saben reaccionar a tiempo y hacer frente a estos cambios, van a salir muy reforzadas, con importantes cambios en su modelo de negocio y con la ocasión de beneficiarse de grandes oportunidades.

Así, las entidades financieras que quieran sobrevivir y mantener una posición competitiva van a tener que enfrentarse a varios retos.

- El proceso de internacionalización es una realidad. Los países emergentes están apareciendo con una importante fuerza y supone un cambio en el modelo de negocio.
- Adaptación al nuevo marco regulatorio. Las entidades financieras deben cumplir la nueva regulación del sector de manera impecable, ya no solo para evitar mayores problemas sino para mejorar la imagen que los clientes tienen de estas debido a su participación activa en la crisis.
- La innovación, avances tecnológicos y foco en el cliente van de la mano. Se debe cambiar la idea de que lo importante es la compañía y darse cuenta que lo importante es el cliente. De esta forma todas las innovaciones y avances tecnológicos que se están llevando a cabo deben orientarse a facilitar la vida al cliente y conseguir una mayor flexibilidad, rapidez y adaptación a las necesidades del mismo (medios de pago, eliminar intermediarios financieros).



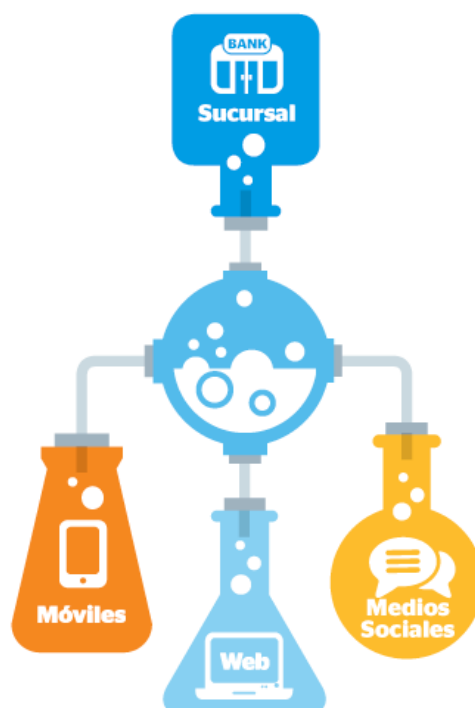
CAPÍTULO 2
MULTICANALIDAD Y
OMNICANALIDAD BANCARIA

2.1. Multicanalidad y omnicanalidad en banca

En este epígrafe del trabajo vamos a hablar del cambio que se ha producido en los últimos años en las estrategias a seguir por las entidades financieras, pasando de estar centradas en los productos a centrarse en el cliente y sus necesidades, además del aumento de medios y formas de estar conectados los clientes con la entidad financiera.

2.1.1. ¿Qué es la multicanalidad y la omnicanalidad?

Gráfico 2.1. Multicanalidad y omnicanalidad



Fuente: Innovation Edge. “Customer Experience. Diseñar experiencias de cliente para crear valor” BBVA. Noviembre 2013

La estrategia multicanal o multicanalidad integra todos aquellos canales de los que dispone una empresa, ya sean medios offline o medios online. Lo que pretenden las empresas que siguen este tipo de estrategia es llegar al máximo número de clientes usando el mayor número de medios disponibles. Para muchos autores el principal problema de esta estrategia es que no consigue una experiencia completamente satisfactoria y coherente, al no existir la adecuada coordinación entre todos los canales.

La omnicanalidad consiste en que un cliente que inicia una comunicación con la empresa por una vía de contacto pueda continuarla por cualquier otro medio o vía de las que disponga la empresa. Uno de los objetivos que tiene la omnicanalidad es conseguir la mayor transparencia y coordinación entre todas las vías de comunicación existentes, para hacer que la experiencia del cliente sea lo más satisfactoria posible.

Aplicado a nuestro caso, las entidades financieras y bancarias, han desarrollado en los últimos años diferentes estrategias para conseguir una adecuada multicanalidad y

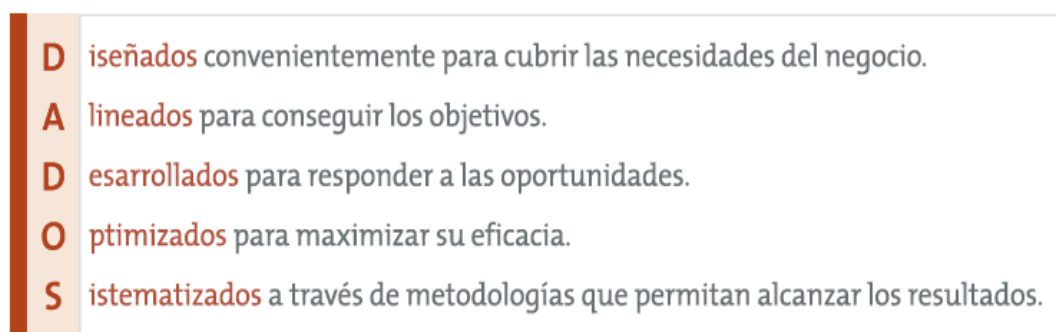
omnicanalidad. De esta manera, se han producido avances en todos los canales que las entidades financieras usaban para estar en contacto con sus clientes. Así veremos como en los últimos años los clientes han aumentado la interacción con las entidades financieras a través de Internet, uso de Smartphones o incluso mediante redes sociales.

El avance de este tipo de canales está provocando que el medio tradicional, que era la visita a la sucursal bancaria, esté cada vez en mayor desuso, provocando así la desaparición de un gran número de oficinas en los últimos años y la remodelación de las mismas.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que contar con muchos canales de contacto y de operativa con la entidad no significa tener más datos de los clientes, ya que en muchos casos es precisamente, al contrario, al tener tantos canales diferentes se desconoce lo que realmente está buscando el cliente.

Por eso, al diseñar una estrategia multicanal se debe conseguir una adecuada integración y coordinación para aprovechar de esta forma toda la información que se puede recopilar del cliente. Así, en definitiva, todos los canales deberían ser:

Gráfico 2.2. Objetivos de una estrategia óptima de canales



Fuente: Tatum

2.1.2. Evolución de la multicanalidad y de la omnicanalidad

En la actualidad estamos en una época de un importante cambio y avances tecnológicos, produciéndose a raíz de esto el cambio en la cultura de las entidades financieras y las nuevas estrategias a seguir.

Dentro de la evolución de la banca tradicional a la banca online actual en España se podrían distinguir diferentes fases, a medida que ha ido evolucionando la tecnología e incorporándose al mundo bancario.

En una primera fase podríamos destacar la aparición de los cajeros automáticos y los teléfonos, ya fueran fijos o móviles sin acceso a Internet. En el caso de la aparición de cajeros automáticos, que se podría considerar el comienzo de la banca a distancia, supuso el cambio en la mentalidad de los usuarios al darse cuenta de que podían disponer de efectivo en cualquier momento del día, superando así la barrera de los horarios de las sucursales y oficinas bancarias.

En una fase posterior, la aparición de Internet en los ordenadores y el aumento de estos en los hogares y centros de trabajo, provocó un mayor contacto entre clientes y

entidades, ya que facilita la accesibilidad, disponibilidad y flexibilidad entre ambos. Además, es el comienzo del cambio de conciencia por parte de los bancos, que se deben adaptar a los clientes en todo momento. Esta fase se podría conocer como el inicio de la banca online.

Estamos en los últimos años de la década de los 90 y sobre todo comienzo de la década del 2000. En este periodo es cuando aparece en España el primer banco que opera únicamente de manera online (Bankinter) además de la creación por parte de la mayoría de entidades bancarias de sus páginas web, ofreciendo la misma información que la que se encuentra disponible en las oficinas y sucursales.

La última fase de la que podemos hablar es la aparición de los Smartphones y la posibilidad de estar en contacto con su banco en cualquier momento y en cualquier lugar. De esta forma, nace la obligatoriedad de adaptación constante a las necesidades del cliente. En esta última etapa, que es la que estamos viviendo en la actualidad se están provocando los cambios en la cultura y en las estrategias de las entidades financieras.

Por último, se debe tener en cuenta que esta evolución no está acabada, sino que van a seguir apareciendo nuevas formas de estar en contacto con la entidad financiera, por lo que estas van a tener que buscar la forma de adaptarse de la mejor manera posible para así seguir siendo competitivas. Una de las últimas transformaciones que se están produciendo en nuestro país, de igual forma que en los países vecinos, es el monedero electrónico, es decir, la posibilidad de hacer pagos en comercios y establecimientos desde el Smartphone, sin necesidad de disponer de dinero en efectivo.

A lo largo de este capítulo vamos a estudiar el cambio que se está produciendo tanto en la banca tradicional (oficinas y sucursales) como en los nuevos medios (banca por Internet, banca móvil y redes sociales).

2.2. Sucursales y oficinas

La aparición de nuevas formas de estar en contacto entre las entidades financieras y los clientes ha provocado en los últimos tiempos un importante cierre de sucursales y oficinas bancarias a nivel mundial. La crisis financiera sufrida en la última década ha dado como resultado el cierre, por cese o absorción, de un importante número de cajas y otro tipo de entidades bancarias, reduciéndose solo en España de 45 a 14 entidades.

Tal y como dice el Informe de ATKearney con la colaboración de IESE Business School “*Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha*” (ATKearney & IESE Business School, 2012), el número de sucursales y oficinas cerradas desde que empezó este proceso en el año 2008 y hasta 2011 se sitúa en un 12,7%. Evidentemente la reducción del número de oficinas conlleva la correspondiente reducción del número de empleados.

Gráfico 2.3. Evolución de las sucursales bancarias

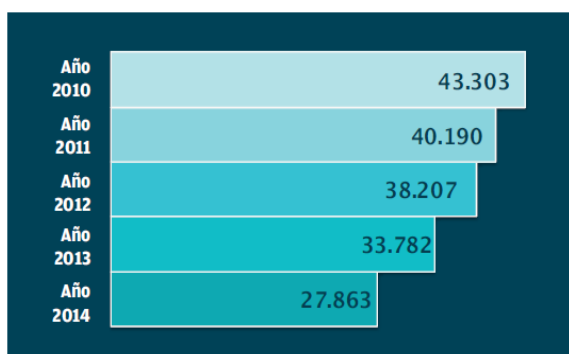


Tabla 2.1. Comparativa europea por nº de sucursales

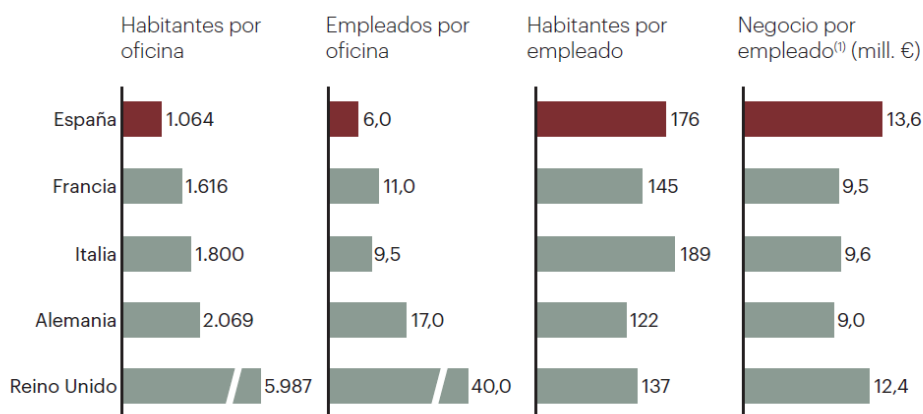
País	2009	2010	2011	2012	2013
Francia	38.311	38.784	38.433	38.359	37.862
Alemania	38.851	39.494	37.853	36.239	36.155
España	44.431	43.303	40.190	38.207	33.782
Italia	3.403	33.631	33.561	32.872	31.759
Polonia	13.292	13.518	14.592	15.170	15.479
Reino Unido	11.869	11.673	11.713	11.381	11.381
Portugal	6.532	6.587	6.501	6.259	5.987
Rumanía	6.425	6.170	6.046	5.723	5.492
Austria	4.167	4.171	4.431	4.460	4.352
Bélgica	4.201	3.973	3.881	3.819	3.738

Fuente: Elaborado por Banco de España y BCE. Extraído de *La transformación digital de la banca española. Estudio Banca Digital España 2015*. Departamento de Investigación del IEB

Como se puede observar en los gráficos anteriores, extraídos de “*La transformación digital en la banca española. Estudio banca digital España 2015*”(Departamento de investigación del IEB, 2015) la tendencia en el número de sucursales desde el año 2009 y hasta diciembre de 2014 ha sido decreciente a lo largo de todo este periodo, siendo durante 2013 y 2014 los años en los que mayor descenso se produjo, produciéndose solamente en estos dos años el cierre de 10.344 oficinas en nuestro país.

A pesar de todo esto, el caso de España sigue siendo particular ya que es uno de los países en los que el cierre de oficinas es menor respecto a sus países europeos vecinos. Esto se debe a que la concepción que tenemos en España de la sucursal difiere de la que se tiene en otros países europeos. Así podemos ver en el gráfico anterior como en relación a los países europeos, España se encuentra en tercera posición en cuanto al número de oficinas bancarias (datos de 2013), solamente superada por Francia y Alemania, países que cuentan con un mayor número de población.

Gráfico 2.4. La oficina bancaria en relación a los principales países europeos



Fuente: Elaborado por BCE, EIU, EBF, BBVA Research. Extraído de *Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha*. ATKwearney & IESE Business School

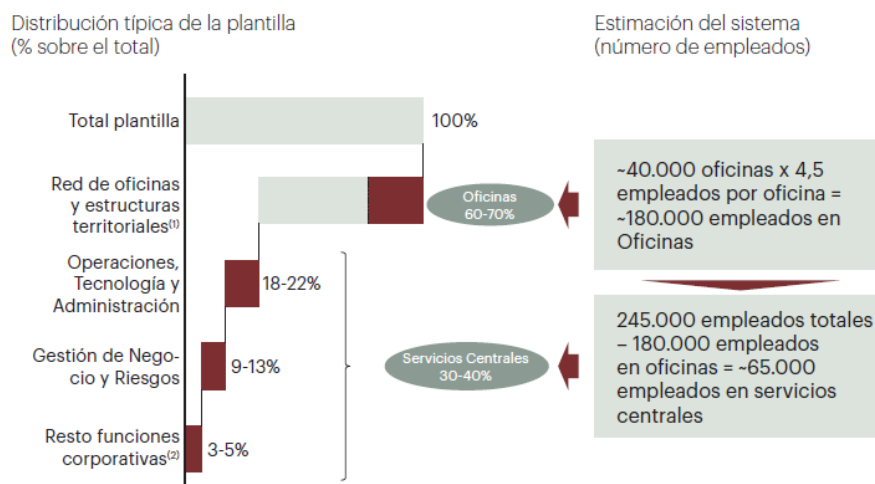
Atendiendo a la figura anterior, observamos como el elevado número de oficinas en nuestro país se traduce en que estas reciban un menor número de clientes, es decir, los clientes están más repartidos por oficinas que en otros países europeos.

También es llamativo como debido al menor tamaño de estas oficinas en nuestro país, el número de trabajadores en ellas es muy inferior, ya que en países como Francia el número se eleva a una media de 11 trabajadores por oficina, mientras en España el número medio se establece en 6 trabajadores.

Un caso muy particular es el de Reino Unido, que cuenta con una media de 40 trabajadores por oficina y acumula una media de 5.987 habitantes por oficina bancaria. Estos datos se entienden mejor si tenemos en cuenta que en dicho país el número de oficinas bancarias era de 11.381 en 2013.

Antes de continuar con el cierre de oficinas que se ha estado produciendo, se debe tener en cuenta que los servicios centrales de las entidades bancarias concentran un importante número de coste operativo y laboral. El estudio *“Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha”* (ATKearney & IESE Business School, 2012) estima que hasta un 30% de la plantilla de las grandes entidades bancarias opera en los servicios centrales.

Gráfico 2.5. Distribución típica de la plantilla y estimación de empleados del sistema ubicados en servicios centrales y operativos.



Fuente: Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha. AT Kearney & IESE Business School.

El avance en tecnología y las estrategias multicanal que están siguiendo las entidades financieras en los últimos años, hacen que la sucursal clásica tenga que renovarse obligatoriamente para poder seguir siendo de utilidad a los clientes. Para poder llevar a cabo esta renovación y transformación de las sucursales bancarias, será necesario que las diferentes entidades financieras conozcan las necesidades de sus clientes. Este conocimiento de las necesidades del cliente hace que las nuevas sucursales evolucionen convirtiéndose en centros de negocio con atención personalizada por segmentos de clientes.

2.2.1. Tipos de oficinas

Además de esto, se debe tener en cuenta que no todas las sucursales existentes y futuras son iguales, sino que, dependiendo de distintos factores como la localización, la tipología de clientes o el propio objetivo de la entidad se podrán encontrar diferentes tipos de sucursal u oficina.

Oficina rápida. Este tipo de oficina está diseñada para llevar a cabo la operativa de mayor sencillez, por lo que se tenderá a contar con un importante número de cajas para agilizar el proceso de los clientes, mayor número de cajeros automáticos y un horario de atención al público ampliado. Un ejemplo de este tipo de oficinas son las denominadas Oficinas Ágiles de Bankia.

Así este tipo de oficinas de Bankia contara con tres zonas diferenciadas: Recepción, zona de espera y cajeros automáticos; Línea de atención comercial; y Puestos de gestión interna.

Oficina comercial. Esta tipología de oficina va a contar con espacios más amplios en los que compartir información relevante, lo que permitirá atender al cliente de forma especializada. Entre este tipo de oficinas se encuentran las Megaoficinas del Banco Santander.

Estas Megaoficinas supondrán un cambio al modelo tradicional de oficinas de este banco, puesto que estas nuevas oficinas van a contar con un número mayor de empleados y tamaño mayor. Además, se contará con expertos especializados en otro tipo de canales para unir de esta forma la estrategia multicanal del banco.

Oficina especializada. Esta especialización puede ser bien por tipología de cliente o por tipología de operación a llevar a cabo, así un claro ejemplo de este tipo de oficina especializada es la conocida como AgroBank de La Caixa.

Las oficinas AgroBank de La Caixa son oficinas situadas en las zonas rurales, para facilitar el acceso a la banca de aquellas personas dedicadas al sector agrario. Estas oficinas contarán con personal especializado tanto en instrumentos financieros como en la industria agraria.

Oficina emblemática o flagship. Se podría decir que es el gran escaparate donde se da a conocer el banco. En este tipo de oficinas se combina la atención personalizada con la atención online, para potenciar la imagen de marca y valores del banco. Es en este tipo de oficinas donde se da a conocer a todos los clientes los planes de futuro que tiene la entidad financiera.

En los últimos años son muchas las entidades financieras que están apostando por la creación de este tipo de oficinas. A nivel nacional el banco pionero fue BBVA, mientras que en el plano internacional contamos con importantes compañías como Deutsche Bank, Barclays o CitiBank.

Lo que parece claro según los expertos, es que en el futuro existirá un menor número de oficinas y sucursales, y las que se mantengan deberán llevar consigo una profunda transformación para adaptarse a los nuevos tiempos.

Ilustración 2.1. Oficina BBVA



Fuente: BBVA

Estas nuevas oficinas, como se puede ver en la imagen anterior, contarán con espacios más diáfanos, eliminando las barreras y obstáculos para que los clientes puedan acceder a los servicios que necesiten en todo momento. Pero este cambio no solamente va a afectar a los clientes, sino que los propios empleados de la oficina se

convertirán en agentes especializados para atender las necesidades del cliente en cualquier zona de la oficina.

Así, las oficinas contarán con dispositivos móviles como tablets, para facilitar a los clientes el uso de la APP bancaria correspondiente y de esta forma conseguir agilizar todos los procesos que sean requeridos.

Este cambio se está ya produciendo en las principales sucursales de las grandes ciudades españolas y con el paso del tiempo se implantará en todas aquellas oficinas bancarias que se mantengan abiertas. Un ejemplo del cambio que se está llevando a cabo fue la apertura en enero de 2015 en Madrid de la denominada “Oficina Select” del Banco Santander, destinada a los clientes de banca personal que anteriormente eran atendidos por los gestores personales en los espacios reservados de las oficinas.

Un ejemplo a pequeña escala lo podemos ver en las oficinas que el banco Santander tiene en Soria, y que durante los últimos años se han ido remodelando o incluso cambiando de ubicación para adaptarse a los nuevos tiempos.

2.3. Banca online

2.3.1. Definición de banca online

La banca online o banca por Internet se podría definir como el conjunto de herramientas o líneas de negocio con las que cuenta una entidad financiera con el objetivo de realizar transacciones de productos y servicios a través de la red. La banca online ha ido evolucionando progresivamente provocando que cada vez se puedan realizar un mayor número de operaciones mediante este medio.

La definición de banca online que nos ofrece el Banco de España es la siguiente:

“operativa bancaria en la que se utiliza Internet como instrumento de comercialización y comunicación con el cliente. Éste no tiene necesidad de acudir a la sucursal para consultar el saldo o realizar operaciones, solo precisa un ordenador con acceso a Internet y una contraseña que le proporciona la entidad para facilitar su autenticación.”

La banca por Internet puede recoger varios nombres como e-banca, banca directa o banca interactiva. Si bien, en sentido estricto la banca online o virtual solamente hace referencia a la operativa únicamente vía Internet, en este trabajo no se hará distinción entre banca por Internet y banca online.

2.3.2. Desarrollo de la banca online

El nacimiento de la banca por Internet tiene lugar debido a la expectativa de las entidades financieras de reducir costes y maximizar los ingresos. En sus comienzos, la mayor dificultad que se encontraba este tipo de banca era la falta de conocimiento de las personas respecto de las nuevas TIC, especialmente personas de edad avanzada o de un nivel socio-cultural bajo.

A lo largo de su evolución, la banca por Internet ha ido evolucionando y transformando el modelo de negocio del sector bancario y financiero debido al aumento de la velocidad de intercambio de información entre cliente y entidad, el aumento en la seguridad de las transacciones; así como la esperada reducción de costes. A todo esto, hay que sumar que gracias a la banca por Internet se eliminan todo tipo de barreras geográficas y temporales presentes en la banca tradicional.

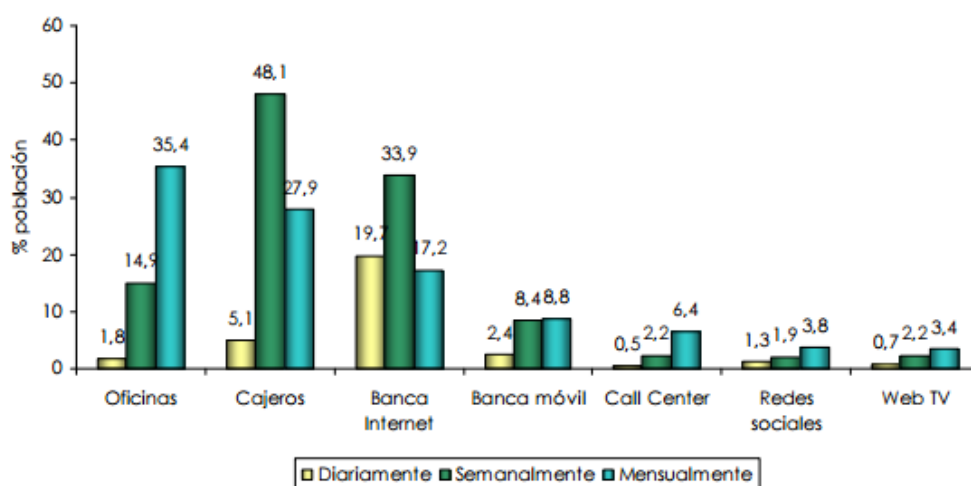
Esta eliminación de barreras geográficas y temporales constituye la principal ventaja de la banca online ya que ofrece la posibilidad de realizar las operaciones a lo largo de las 24 horas del día y los 7 días de la semana, es decir, que las operaciones se realizan en tiempo real. Además, en la gran mayoría de operaciones posibles a través de la banca por Internet no se cobran comisiones por su realización, lo cual supone un importante valor añadido al cliente.

Pese al importante avance de la banca online y banca digital, también existen importantes barreras y riesgos para que este desarrollo no sea mayor. Según la encuesta mundial de banca digital llevada a cabo por PWC (PWC, 2014) algunos de los riesgos a los que se enfrentan las entidades financieras en su transformación hacia una banca digital son la simplificación necesaria en la operativa, el actual marco regulatorio, la falta de presupuesto o la cultura organizativa de la entidad.

Además de estos riesgos mencionados anteriormente, el principal al que deben enfrentarse es la seguridad. Proteger los datos personales y de operatividad de los clientes se ha convertido en el objetivo principal para todas las entidades financieras.

Aunque las entidades financieras están soportando importantes inversiones en materia de seguridad, tal y como nos revela la encuesta de banca digital de PWC, solamente un 47% de los bancos encuestados cuenta con un sistema integrado de prevención de riesgos y cumplimiento normativo en todos sus productos, incluida la banca digital. Para el 62% de los encuestados, los riesgos asociados a los canales digitales tienen un gran impacto en las preocupaciones principales de las compañías.

Gráfico 2.6. Frecuencia de uso en España de los distintos canales en banca



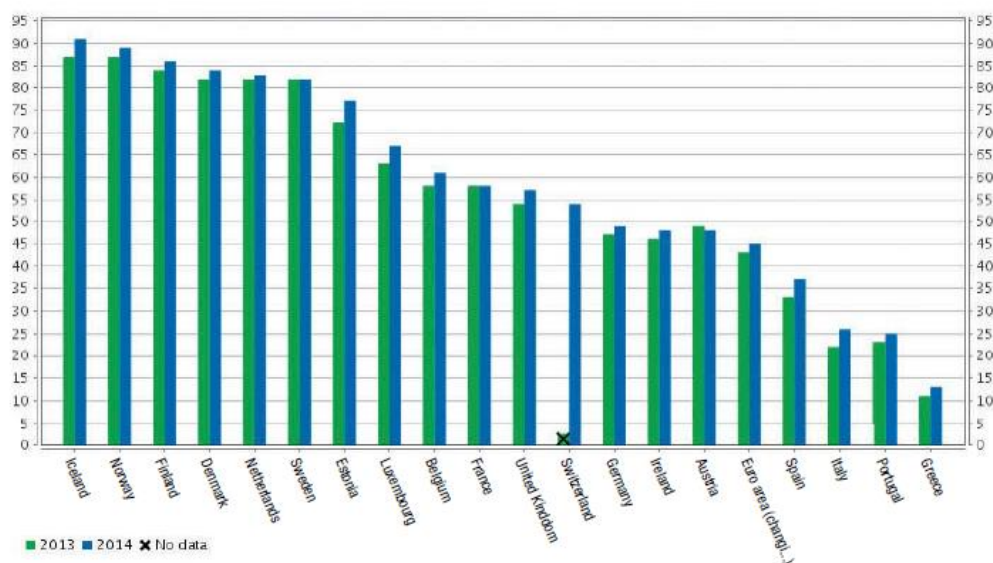
Fuente: La nueva visión de la banca multicanal. IBM

Como podemos ver en el informe “*La transformación digital en la banca española*” (Departamento de investigación del IEB, 2015) la banca electrónica fue empleada durante el primer trimestre de 2014 por el 37% de los usuarios de Internet mayores de 15 años, aumentando en cuatro puntos porcentuales respecto al mismo periodo de 2013.

Estas cifras dejan a España en una posición bastante alejada de sus vecinos europeos, ya que tan solo estamos por delante de países como Grecia, Portugal e Italia, quedando también por debajo de la media del conjunto de Europa.

Así podemos ver como se han cumplido las expectativas que los expertos tenían en lo relativo al crecimiento de la banca por Internet, los cuales habían calculado que en 2016 este tipo de canal bancario tendría un porcentaje de uso del 37% de los individuos.

Gráfico 2.7. Penetración de la banca por Internet en países de Europa. Porcentaje de individuos que usan Internet para acceder a la banca online.



Fuente: La transformación digital de la banca española. Estudio Banca Digital Española 2015. Departamento de Investigación del IEB

Este dato del 37% de uso de banca por Internet en personas entre los 15 y 74 años supone un total de 13 millones de usuarios de banca online.

Por su parte, en el estudio realizado entre los años 2010 y 2014, la penetración de usuarios por banca por Internet fue uno de los más elevados de Europa, situándose en el 9,2%, muy por encima del 5,2% que era el de la media europea.

A pesar de que tenemos un alto nivel de penetración de la banca por Internet, la previsión no es muy favorable ya que no será hasta 2020 cuando nos situemos en unos niveles equivalentes a los del Reino Unido (50-55%); así la previsión es aún más desfavorable cuando nos queremos equiparar a países nórdicos, ya que no llegaremos a los niveles de Dinamarca (84%) ni hasta el año 2050.

2.4. Banca móvil

2.4.1. Definición de la banca móvil

La definición que nos ofrece el Banco de España sobre la banca móvil es la siguiente:

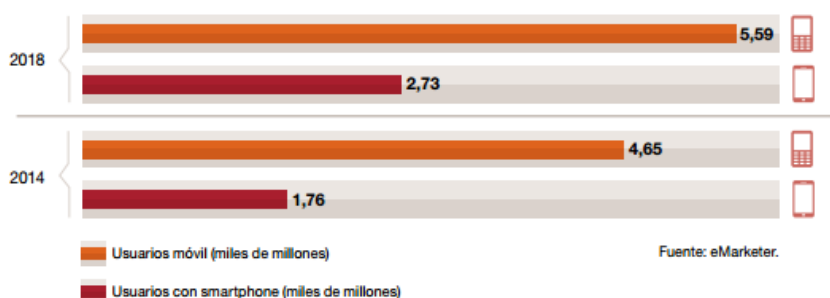
“proyecto desarrollado conjuntamente por entidades bancarias y operadores de telefonía móvil que permite efectuar pagos a través del teléfono móvil.”

Otras definiciones no se quedan solo en la realización de pagos a través del teléfono móvil, sino que también abarcan todas las operaciones y transacciones financieras realizadas por este medio. Así podemos incluir dentro de la banca móvil tanto la visita de la propia página web o mediante una APP diseñada exclusivamente por la entidad financiera correspondiente.

2.4.2. Desarrollo de la banca móvil

La banca móvil es uno de los medios que mayor auge está teniendo en los últimos tiempos, ya que desde 2010 su crecimiento se ha disparado y se espera que esto se mantenga en estos niveles por lo menos hasta el año 2019. Según una encuesta de PWC realizada a expertos tecnológicos y financieros, hasta 2016 el aumento del uso de banca móvil había sido de un 64%, frente al 37% que aumentó la banca online y el 56% que lo hizo mediante las redes sociales. Se debe tener en cuenta que no únicamente mediante el teléfono móvil o Smartphone se puede llevar a cabo la banca móvil, sino que gracias al uso de tablets también está aumentando considerablemente.

Gráfico 2.8. Evolución de los usuarios de dispositivos móviles. 2014-2018



Fuente: Los medios de pago, un paisaje en movimiento. PwC & IE Busines School

Según el informe de la consultora Deloitte “*Deloitte Mobile Consumer Survey*” (Deloitte, 2015), España se sitúa como segundo país en cuanto a la tasa de penetración del uso de Smartphone se refiere con un 88%, tan solo superada por Singapur (92%). Esto supone un avance respecto a 2014 en el que nos encontrábamos en cuarto lugar con una tasa del 85%.

A la vista de estos datos, es comprensible que tanto las empresas como las entidades financieras quieran estar bien posicionadas para aprovecharse de las oportunidades que ofrece la permanente conexión de los usuarios. Para el sector

financiero este auge del uso de Smartphone y tablets permite mantener nuevas formas de estar en contacto con los clientes, mayor captación y fidelización de los mismos y una operativa y formas de realizar transacciones al mismo nivel que en las oficinas y sucursales.

Para observar este aumento del uso del Smartphone, el “*Informe mobile en España y en el mundo 2016*” (Trends, 2016) arroja un dato significativo y es que el número de accesos a banca móvil a la semana en EEUU ha superado por primera vez al número de visitas semanales a sucursales.

A pesar de que como hemos visto con anterioridad, España era uno de los países europeos más atrasados en cuanto al uso de la banca por Internet, si nos centramos únicamente en la banca móvil, podemos ver cómo estamos situados en cabeza, por encima de la media del conjunto de países europeos, con un porcentaje de uso cercano al 60%.

Todo este aumento de cifras y mejoría en el consumo de banca online se puede explicar gracias a la comodidad y sencillez en su operativa, la gran accesibilidad que presenta al eliminar un gran número de barreras presentes en la banca tradicional. Por otro lado, un factor importante para que las propias entidades financieras potencien el uso de este tipo de banca, es la rentabilidad que genera, ya que es muy superior a la que se genera mediante la banca tradicional. Igual que ocurre con la banca por Internet, la banca móvil supone un importante ahorro de costes en referencia a los que se generan en el uso de sucursales.

Otra importante ventaja que ofrece la banca móvil para los clientes es la personalización y adaptación de productos financieros a los mismos, debido a la gran cantidad de información que se recoge a través de la operativa online, conociendo casi en tiempo real las necesidades y deseos de los clientes.

Para poder entender de mejor manera este aumento en la banca móvil, el informe de BBVA “*Banca Móvil. La transformación digital de la banca genera nuevos modelos de negocio*” (Center, 2015) nos ofrece un reflejo de la inversión que se está produciendo por parte de los bancos en este tipo de banca, así lo vemos representado en la siguiente gráfica.



Fuente: Banca móvil. La transformación digital de la banca genera nuevos modelos de negocio. BBVA Innovation Center

Se puede observar la tendencia creciente de inversión tecnológica en banca móvil, que supone que en tan solo cuatro años aumente en más de mil millones de dólares.

Por otro lado, la entrada al nuevo mundo digital también conlleva problemas y dificultades para todas las empresas y las entidades financieras no se libran de los mismos.

Ante los problemas a los que deben enfrentarse las entidades financieras para adaptarse al mundo digital se encuentra la necesidad en el cambio de cultura de la propia entidad, ya que hay que hacer ver a toda la organización que el mundo se está transformando hacia lo digital y adaptar las estrategias hacia el nuevo objetivo. Esto se puede convertir en una tarea costosa debido al gran número de involucrados en el proceso de cambio.

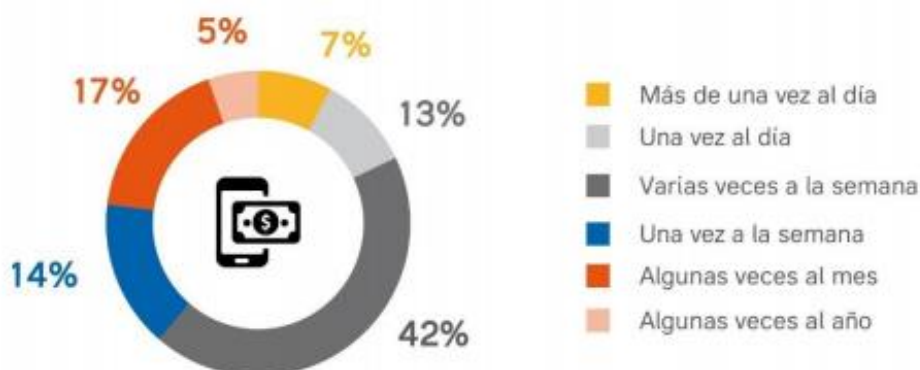
Junto a la necesidad en el cambio cultural de la organización, se encuentra la falta de presupuesto que estos cambios suponen a la entidad. A pesar de que la nueva banca móvil supone una reducción de costes, el desarrollo de una plataforma que funcione correctamente, aunando tanto la facilidad de uso como la accesibilidad se convierte en un importante foco de inversión, el cual hay muchas entidades del sector financiero que no pueden hacer frente o lo hacen con grandes dificultades.

A pesar de todo, la principal dificultad con la que se encuentran las entidades financieras para entrar de lleno al mundo digital sigue siendo la seguridad, al igual que ocurría con la banca por Internet.

Un estudio desarrollado por Pretorian (dentro del informe BBVA City Movil) en 2013 a más de 275 aplicación de banca móvil de EEUU arrojó deficiencias de seguridad en un 80% de las mismas. Los problemas de seguridad más comunes en las APP bancarias eran la falta del cifrado adecuado, la ausencia de un sistema de autenticación alternativo o fallos a la hora de autenticar certificados digitales.

La banca móvil ha provocado a su vez un cambio en la mentalidad y comportamientos de los clientes y usuarios puesto que la mayoría de usuarios de banca móvil consulta su cuenta mediante la APP una o varias veces al día. Esto pone de manifiesto otra de las ventajas principales de este medio y no es otro que la facilidad y comodidad para controlar en todo momento las cuentas personales del usuario.

Gráfico 2.10. Frecuencia con que los usuarios de banca móvil acceden a la APP de su banco



Fuente: Informe Mobile en España y en el Mundo en 2016. Ditrendia, Digital Marketing Trends.

Así como podemos observar en el gráfico anterior, el 20% de usuarios de la APP de su entidad bancaria consultan diariamente su cuenta y cerca del 80% de los usuarios lo hace al menos una vez a la semana.

Como vemos los datos en la frecuencia de uso de la banca móvil es muy elevada. En cuanto a los datos de operatividad de este medio se debe tener en cuenta que el 74% de los usuarios de banca móvil lo hace para consultar el saldo de sus cuentas. Las otras operaciones más frecuentes son ver transacciones (63%) y transferir fondos entre cuentas (55%).

Si nos fijamos únicamente en el caso español, vemos como el banco que mayor número de usuarios de banca móvil tiene es el BBVA, que cuenta con 7 millones de usuarios en este tipo de canal. Le sigue con 5,5 millones de usuarios de banca móvil el Banco Santander.

Para ver cómo está evolucionando la banca móvil en España nos vamos a fijar en el caso de BBVA, puesto que es el banco pionero en nuestro país en el desarrollo digital.

BBVA lanza en la última semana de noviembre de 2016 una funcionalidad para móviles a través de la cual te puedes hacer cliente de la entidad con tan solo hacerte un selfie y el DNI o mediante una video llamada. Una vez finalizado este breve proceso, el cliente ya dispone de una cuenta bancaria en dicha entidad y una tarjeta operativa.

De esta forma BBVA se convierte en el primer banco en nuestro país en el cual se puede realizar todo tipo de operativa a través del móvil, sin necesidad de que el cliente tenga que visitar la sucursal. Todo esto supone a los clientes un ahorro importante de tiempo.

Además de esto, BBVA cuenta con otra funcionalidad ya que el cliente que está realizando su operativa a través del móvil de manera remota, sin necesidad de acudir a una sucursal, puede solicitar una cita personal con un gestor, decidiendo él mismo la fecha de dicha cita.

2.4.3. Pago mediante móvil

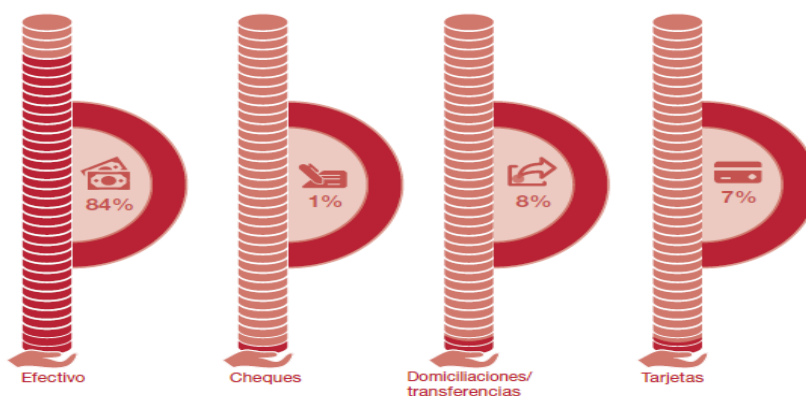
Uno de los condicionantes para el aumento del uso de la banca móvil en los últimos años es el desarrollo de los pagos mediante el móvil y el desarrollo de aplicaciones y tecnología que facilita esto.

Tradicionalmente el dinero en efectivo ha sido la forma de pago habitual para todos los individuos, sin embargo, en los últimos años, conjuntamente al desarrollo de nuevos medios de pago, se está sustituyendo el efectivo por otros medios más novedosos. De esta forma, se puede ver una clara asociación entre los países más desarrollados y el uso de nuevos medios de pago. En esta situación podemos ver como África realiza el 99% de sus transferencias en efectivo mientras que en el otro extremo tendríamos a Estados Unidos que realiza el 51%.

Así podemos afirmar que los pagos a través de Internet y en concreto a través del móvil, están modificando la fisonomía del sector en todo el mundo, y ante esta situación, los bancos parten con una posición de privilegio debido a la confianza que generan entre los individuos a pesar de que pueden verse amenazados por la aparición de competidores como empresas tecnológicas u operadores móviles que están desarrollando los pagos mediante el uso del Smartphone.

Según el informe “*Los medios de pago, un paisaje en movimiento*” (School, 2015) en España prevalece el pago mediante dinero en efectivo, con un 84% de las transacciones. Esto es debido a razones económicas y la facilidad de disponer de efectivo gracias a la multitud de cajeros existentes. En cuanto a los pagos que no se realizan en efectivo, las transferencias (8%) y pago con tarjetas (7%) se reparten el mercado, ya que el uso de pago mediante cheque es casi inexistente (1%).

Gráfico 2.11. Medios de pago tradicionales en España



Fuente: Elaborado por Banco de España. Extraído de *Los medios de pago, un paisaje en movimiento*. PwC & IE Busines School.

Cabe destacar que el uso de tarjetas en España se ha duplicado en lo que llevamos de siglo, sin embargo, sigue en niveles inferiores al conjunto de países europeos y muy inferior a los niveles que presentan los países nórdicos, líderes en el uso de tarjetas.

En lo relativo a los nuevos medios de pago que están apareciendo, España está todavía en una posición retrasada, sin embargo, se espera que en estos años su

crecimiento se dispare gracias al importante aumento del uso de Internet y sobre todo del aumento y aparición del Smartphone.

Lo que parece claro es que los nuevos medios de pago que están apareciendo y los que pueden llegar a aparecer en un corto periodo de tiempo van a sustituir tanto al efectivo como al uso de tarjetas de crédito y débito.

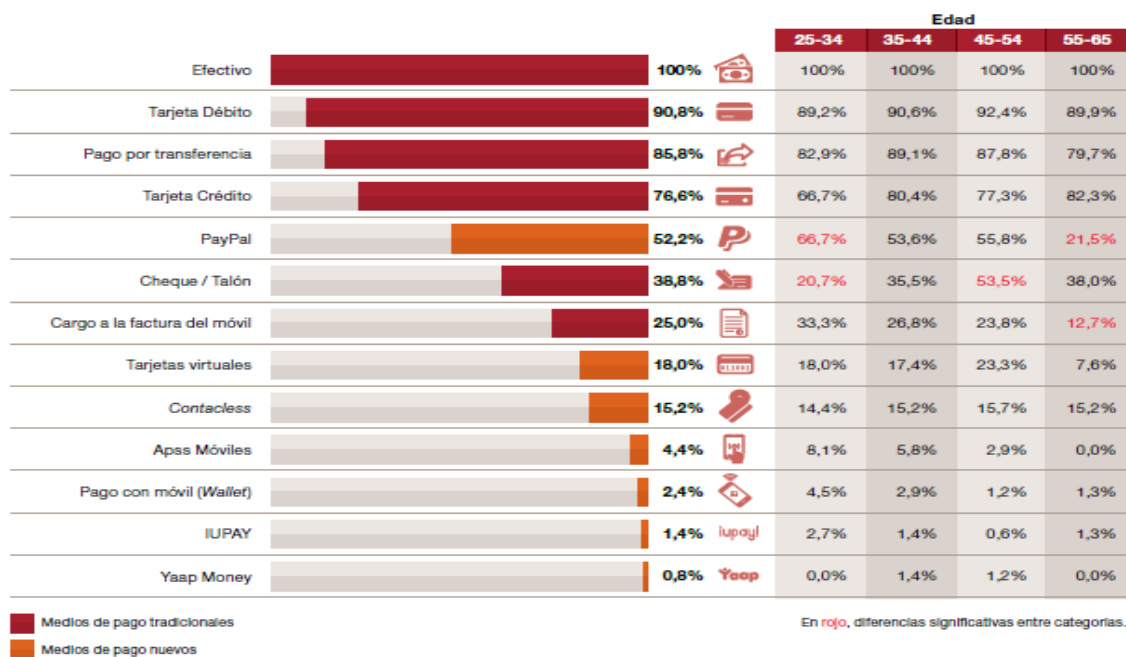
En la actualidad uno de los casos de éxito de nuevos medios de pago es PayPal, que puede considerarse como el referente en este aspecto. En España, cerca del 90% de la población conoce este nuevo medio de pago, lo que lo convierte en el medio de pago nuevo más conocido por delante de las tarjetas virtuales o de diversas aplicaciones de pago móvil.

Así, PayPal es un sistema de pago y transferencia por Internet (también dispone de aplicación para móviles). Gran parte de su éxito entre la población mundial se debe a la facilidad y sencillez, además de la seguridad que ofrece a los usuarios, ya que no es necesario compartir información financiera, sino que es suficiente con un correo electrónico y número de tarjeta o cuenta bancaria.

Otro de los casos de éxito dentro de los nuevos medios de pago es Apple Pay, el cual es conveniente mencionar ya que ha llegado a nuestro país hace muy pocos meses.

En este caso estamos ante un medio de pago móvil en tiendas físicas vinculado a la tarjeta de crédito o débito del usuario. Se basa en la tecnología contactless, utilizando la tecnología NFC (Near Field Communication) para conectar el teléfono móvil con el TPV (Terminal Punto de Venta) simplemente mediante el acercamiento de ambos se pueden realizar los pagos que se deseen. Uno de los puntos fuertes de este medio de pago es la seguridad que ofrece, ya que antes de realizar el pago se debe validar este con la huella dactilar del usuario.

Gráfico 2.12. Medios de pago que se usan en España



Fuente: El futuro de los medios de pago en España. PwC & IE Business School.

Son varios los actores que están desarrollando nuevos medios de pago, entre lo que deberíamos destacar principalmente a bancos, empresas de tarjetas, operadores de telefonía, fabricantes de móviles, retailers o compañías tecnológicas.

- Los bancos. Son los actores principales y tradicionalmente conocedores del sector. Los individuos tienen un nivel de confianza en los bancos superior que, en el resto de actores, debido al comentado conocimiento del sector. En los últimos tiempos han pasado de una estrategia de *wait and see* a una estrategia de consolidación en los nuevos medios de pago, especialmente en el pago móvil. En España algunos ejemplos de bancos que permiten el pago mediante el móvil son BBVA con BBVA Wallet o CaixaBank Pay.
- Las empresas de tarjetas. Las tarjetas de crédito o débito siguen siendo un elemento necesario para desarrollar los nuevos medios de pago, ya que, para el correcto funcionamiento de estos, es necesario vincular previamente una tarjeta a la cual se realizarán los cargos por las compras realizadas. De esta forma, las principales marcas de tarjetas (Visa y MasterCard) se están centrando en mejorar la seguridad ya que no ven en peligro su uso en un corto o medio plazo.
- Los operadores de telefonía. La estrategia a seguir por los operadores de telefonía en los países desarrollados se centra en el desarrollo de la tecnología NFC para conectarlo con los TPV de las tiendas físicas. En el caso de España, los tres principales operadores firmaron un acuerdo para adoptar comúnmente la tecnología NFC.
Durante los últimos años, ante el aumento de competencia, algunos operadores telefónicos han desarrollado lo denominado *wallets*, es decir, monederos electrónicos que usan tecnología NFC. Es el caso de Vodafone Wallet.
- Los fabricantes de móviles. Los dos grandes fabricantes de móviles como son Apple y Samsung han desarrollado diferentes medios de pago compatibles con sus terminales. Así, Apple sorprendió en 2014 con el lanzamiento en EEUU de Apple Pay mientras que Samsung contraatacó con el lanzamiento de Samsung Pay un año después. Ambos coinciden en el uso de la tecnología NFC e identificación vía huella dactilar para mayor seguridad.
- Los retailers. Distintas empresas están desarrollando nuevos medios de pago que son únicamente válidos en su cadena de tiendas o en un determinado espacio comercial. Muchos de estos nuevos medios se basan en la tecnología QR y sistemas similares. Un ejemplo en España es el de la cadena Vips que lanzó un monedero móvil con el que se puede tanto reservar como pagar en todos sus establecimientos mediante el móvil.
- Las compañías tecnológicas. Dentro de este apartado destaca especialmente Google, sin embargo, su desarrollo de nuevos medios de pago no es para maximizar sus ingresos sino para obtener una importante fuente de información. Destacan también las redes sociales como Facebook o Twitter las cuales están desarrollando diferentes sistemas para tener la posibilidad de pagar mediante el móvil. En este sentido, en 2015 Barclays llegó a un acuerdo con Twitter para realizar pagos mediante el móvil solamente con la instalación de una aplicación en el móvil.

En España, se conoció la primera semana de enero de 2017 que Facebook había obtenido ya autorización por parte del Banco de España para realizar pagos y transferencias entre particulares. De esta forma se convierte en un importante competidor de la banca debido a la gran cantidad de usuarios de esta red social.

2.5. Redes sociales

2.5.1. Definición de redes sociales

Antes de ver como la banca actual ha desarrollado estrategias y se ha posicionado en las redes sociales, tenemos que saber que son exactamente lo que denominamos redes sociales.

El observatorio tecnológico del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte define las redes sociales on-line como “estructuras sociales compuestas por un grupo de personas que comparten un interés común, relación o actividad a través de Internet, donde tienen lugar los encuentros sociales y se muestran preferencias de consumo de información mediante la comunicación en tiempo real, aunque también puede darse la comunicación diferida en el tiempo, como en el caso de los foros. No solo nos relacionamos y compartimos con los demás, sino que, además, exponemos abierto y en tiempo real nuestros gustos y tendencias, expresando la propia identidad.” (Observatorio Tecnológico del Ministerio de Educación)

2.5.2. Evolución y crecimiento de las redes sociales

Como hemos estado viendo a lo largo de todo este capítulo, la sociedad en la que actualmente vivimos está cada vez más digitalizada y esto es en gran parte debido a la gran acogida que las redes sociales han tenido en nuestra vida diaria, facilitando la interacción entre personas y empresas de diversos lugares en tiempo real. De esta forma, las entidades financieras también han visto como la forma de interacción con sus clientes se ha visto modificado por la aparición de las redes sociales, teniendo que adaptar sus estrategias no solo a estar en contacto mediante esta vía sino también a tener la capacidad de solventar los problemas y necesidades de los usuarios.

Podríamos equiparar la evolución que ha tenido Internet con la evolución que tienen las redes sociales, pero con la diferencia de que estas últimas están evolucionando y penetrando en la vida de las personas con una rapidez mucho mayor que la que tuvo Internet en sus inicios.

Internet pasó de ser un servicio adicional que prestaban las entidades financieras a convertirse en un proceso integrado en los procesos y operaciones del día a día de los clientes. Las redes sociales permiten a los clientes realizar las operaciones desde una perspectiva diferente que les concede la capacidad de analizar a la entidad, compartir información, compararla y, ante todo, valorarla. Así, las entidades financieras deben saber manejar las redes sociales con cierta precaución para así estar informadas de los comentarios de los clientes puedan ofrecer acerca de la entidad.

Para conocer más en profundidad la repercusión de las redes sociales en nuestras vidas, el estudio desarrollado por IAB “*Estudio anual de redes sociales*” (Spain, 2016) arroja que el número de usuarios de redes sociales en España, a fecha 20 de abril de 2016, es de 15,4 millones (personas entre 16 y 55 años), si bien, al incluir en el estudio a personas mayores de 55 años, la cifra de usuarios de redes sociales en nuestro país puede aumentar en cerca de 2 millones de personas.

Según este mismo estudio, las redes sociales más conocidas por la población española son Facebook, WhatsApp, Twitter, YouTube e Instagram, si bien WhatsApp podría no considerarse como una red social al uso. A nivel mundial son también estas redes sociales las que predominan.

Para conocer de mejor forma el uso de redes sociales a nivel mundial, el estudio “Social Media Update 2016” (PewResearchCenter, 2016) nos ofrece datos de Estados Unidos, los cuales podemos extrapolar para hacernos una idea de cómo es la situación en nuestro país.

Gráfico 2.13. Porcentaje de uso de redes sociales entre adultos

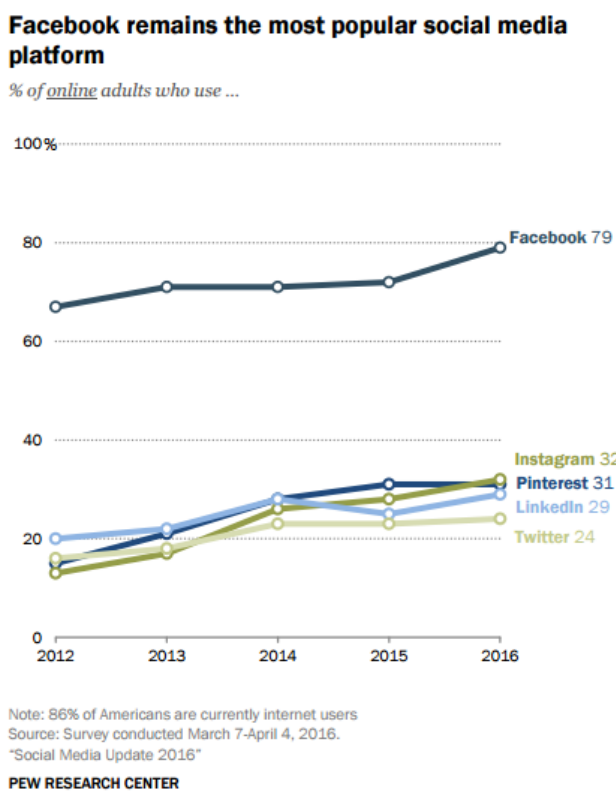
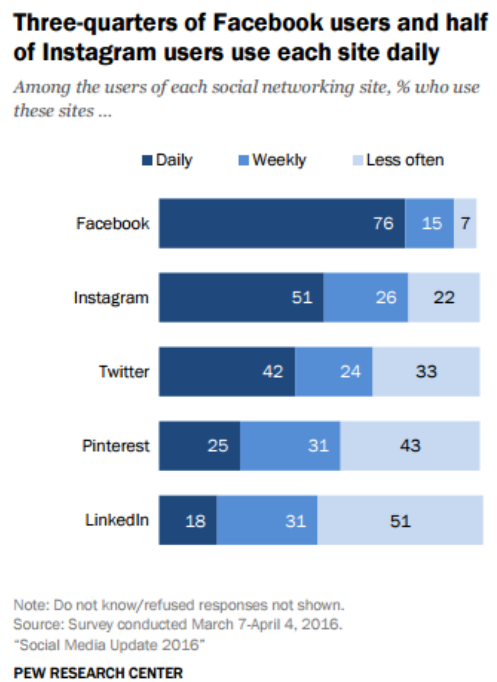


Gráfico 2.14. Frecuencia de uso de redes sociales



Fuente: Social Media Update 2016. Pew Research Center. Noviembre 2016

Tal y como se puede ver en la gráfica anterior, Facebook es la red social predominante, muy alejada de otras redes como Instagram o Twitter. Además, vemos cómo ha ido aumentando su predominio y conocimiento entre la población a lo largo de los últimos años.

Facebook es también la que mayor frecuencia de uso presenta entre las redes sociales, ya que más de tres cuartas partes (76%) de sus usuarios la utilizan al menos una vez al día. Hay que tener en cuenta que el 55% de los usuarios la visitan con una frecuencia superior a una vez al día, mientras que un 20% aproximadamente lo hace una única vez al día. Como se observa, la diferencia en la frecuencia de uso respecto a las otras redes sociales objeto de estudio es muy significativa.

A la vista de estos datos, queda patente que las redes sociales tienen una importancia muy significativa en el día a día de las personas del mundo, por lo que las

empresas y en nuestro caso, las entidades financieras, deben estar presentes en ellas y saber cómo manejarlas para conseguir sus objetivos.

Sin embargo, igual que ocurre con la banca móvil y la banca por Internet, también la banca a través de redes sociales presenta ciertas dificultades, especialmente a la hora de implantarla dentro de la organización.

En este sentido, el informe “*Social Business. Redes sociales y resultados comerciales: la búsqueda de valor*” (Center, Social Business. Redes sociales y resultados comerciales: la búsqueda de valor, 2013) nos muestra algunas de las barreras que supone la implantación del social media¹ para las organizaciones.

Así podemos ver como dentro de las barreras externas a la propia organización se encuentran las dudas frente a posibles riesgos y seguridad, temas legales y marco regulatorio, desconocimiento de la adopción por parte de los clientes. Dentro de barreras internas de las organizaciones nos podemos encontrar con falta de una estrategia bien definida, temor ante la posible pérdida de control o falta de entendimiento entre los responsables de implantarla.

Frente a esto también se presentan ciertas ventajas de adoptar el social media como son una mayor generación de ingresos, reducción de costes o un aumento de la productividad.

2.5.3. Redes sociales en banca

Una vez que hemos visto cuales son las redes sociales predominantes en el mundo actual y la frecuencia de uso que estas tienen entre la población, vamos a ver como las entidades financieras están posicionándose en el conocido mundo del “social media”.

Frente al empeoramiento de imagen de marca y pérdida de confianza que las entidades financieras y bancarias han sufrido debido a la crisis económica, su posicionamiento en las redes sociales es un buen método para recuperar e incluso mejorar esa percepción que la población tiene de ellas.

La red social preferida para las entidades financieras es Facebook, seguida de YouTube y Twitter. De esta manera, van a ser estas tres redes sociales las que se analicen a lo largo de las siguientes páginas.

Antes de ponernos a analizar cómo los bancos y entidades financieras están posicionándose en las redes sociales, debemos tener en cuenta que se va a distinguir entre la banca convencional y la banca online.

¹ El social media es definido por Social Media Defined como “futuro de la comunicación, un arsenal de herramientas y plataformas basadas en internet que aumentan y mejoran el compartir información. Este nuevo medio hace que la transferencia de textos, fotografías, audio, video e información en general, fluya entre los usuarios e internet. El social media tiene relevancia no solo entre los usuarios regulares de internet, sino en los negocios.”

Tabla 2.2. Correspondencia entre banca convencional y banca online

BANCA CONVENCIONAL	BANCA ONLINE
Banco Santander	OpenBank
BBVA	Uno-e
Caixa Bank	Self Bank
Bankia	Bankialink
ING Group	ING Direct
Banco Popular	Oficina Directa
Banco Sabadell	ActivoBank
NovaGalicia Banco	EVO Banco

Fuente: Elaboración propia a partir de Análisis de la banca por Internet entre los usuarios particulares. Un modelo en Dinámica de Sistemas

Para llevar a cabo el análisis de redes sociales en las entidades financieras en España, el “Informe Especial Ranking Banca Convencional en España en Social Media” (Alianzo, 2015) nos va a aportar los siguientes datos en cuanto al número de usuarios y tipo de contenidos publicados en cada una de las redes sociales objeto de análisis.

Dentro de la banca convencional, Facebook es la red social que más audiencia aglutina con aproximadamente 426.455 compradores potenciales. De este dato, la mitad corresponde a usuarios de La Caixa y Banco Santander.

En lo relativo al contenido publicado por las entidades financieras analizadas destaca BBVA, que es la entidad con un número de publicaciones mensuales superior en hasta cuatro veces al número de publicaciones de la media del sector que se queda en 40 al mes. Por lo general, el contenido publicado por las entidades financieras en Facebook está relacionado con sus blogs o páginas web, así como publicaciones acerca de eventos o sorteos realizados por las entidades.

La segunda red social que se va a analizar es Twitter. Dentro de esta red social hay que decir que la audiencia es inferior a Facebook, quedándose en aproximadamente 167.232 usuarios. Sin embargo, se podría considerar como la red social predominante de atención al cliente. Algunas entidades cuentan con más de un perfil para atender a los clientes en función de la necesidad.

En el caso de Twitter, son Bankinter, Banco Santander y BBVA las tres entidades predominantes, aglutinando entre las tres a más del 55% del total de usuarios de esta red social.

Por su parte, igual que ocurre en Facebook, no son estas entidades las que más contenido publican en esta red, ya que Sabadell se consolida como la entidad con mayor frecuencia de publicación, llegando a una media de 28 tweets al día, frente a la media

del sector que se queda en tan solo 9 tweets diarios. Mencionar que el contenido publicado mediante Twitter se basa especialmente en noticias e información sobre sus productos.

La tercera red social que se va a analizar es YouTube, la cual cuenta con una audiencia bastante inferior respecto a las otras redes analizadas, quedándose en 51.741 usuarios. De todos estos usuarios, es Banco Sabadell el que más tiene, llegando a agregar el solo al 51% de la audiencia.

Respecto del contenido publicado en YouTube por parte de las entidades financieras, predomina aquel relativo a información corporativa, análisis de mercados, así como eventos y anuncios de la entidad. Por su parte, y como podría resultar lógico, es también Banco Sabadell quien tiene mayor contenido y presencia en esta red social, llegando a publicar hasta 23 videos mensuales, frente a la media del sector que se queda en únicamente 5 videos mensuales.

A continuación, se va a analizar las mismas redes sociales, pero para el caso de banca online. De la misma manera que para la banca convencional, el “*Informe Especial Ranking Banca Online en España Social Media*” (Alianzo S. A., 2015) nos aporta la información necesaria para poder llevar a cabo este análisis y descubrir cómo están utilizando las entidades financieras online las redes sociales.

Facebook se consolida también entre la banca online como la red social que mayor cantidad de usuarios presenta, con un número aproximado de 293.531, entre los seis bancos online que se han analizado en el estudio.

En este sentido, es ING Direct el banco que mayor porcentaje presenta, con datos superiores al 70% del total de usuarios. Se debe tener en cuenta también que muchos usuarios de esta red social son seguidores de varios bancos simultáneamente.

En cuanto al contenido publicado también la principal entidad es ING Direct, haciendo casi el doble de publicaciones que la media del sector (29 publicaciones mensuales). El contenido principal que se publica se basa en un breve texto acompañado por una imagen y un “hashtag” personalizado de la entidad. En estas publicaciones se habla primordialmente de los productos financieros ofrecidos, novedades en APPs o promociones actuales de la entidad.

La red social Twitter, igual que con la banca convencional, ocupa la segunda posición en cuanto a número de usuarios en España, con un total de 43.855 en este sentido vuelve a ser ING Direct el banco que mayor número de seguidores acumula, con un 51% del total.

El contenido publicado suele ser el mismo que se publica en Facebook con la diferencia de que en esta red suelen usarse un mayor número de “hashtag” y más personalizados e identificativos de la entidad correspondiente. El conjunto del sector publica una media de 267 tweets al mes, lo que equivale a aproximadamente 9 diarios. ING Direct vuelve a diferenciarse en este aspecto, llegando a una media de 17 tweets diarios.

Por último, dentro del análisis de redes sociales en la banca online, se va a observar los datos obtenidos en la red social YouTube, que igual que en el caso de

banca convencional ocupa el tercer puesto en cuanto al número de usuarios, con una cifra de 4.385.

Como viene ocurriendo con las otras redes sociales analizadas para la banca online, es ING Direct la entidad que mayor proporción de usuarios tiene, siendo en esta red la que más diferencia hay respecto a otras entidades, ya que este banco acumula al 81% de la audiencia total.

El contenido publicado por la banca online es inferior al publicado por la banca convencional. Mientras que la banca convencional tenía una media de 5 videos mensuales, la banca online se queda con una media únicamente de 2 publicaciones mensuales. Destacar nuevamente en este aspecto a ING Direct que supera en más del doble al resto de entidades analizadas, llegando a una media mensual de 5 videos subidos a su canal de YouTube. El principal contenido que aparece en los videos subidos a esta red está relacionado con anuncios de la entidad o explicaciones acerca de un producto o aplicación desarrollada por la entidad.

Con todo esto se puede ver cómo es la banca convencional la que predomina en estos tiempos en presencia en redes sociales pese a que la banca online está cada vez abriéndose un hueco mayor. También destaca tras el análisis ver cómo mientras en la banca convencional el predominio de las redes sociales está repartido entre varias de las entidades financieras (Santander, Bankinter, Sabadell), en la banca online es muy superior el predominio por parte de ING Direct.



CAPÍTULO 3
EL CLIENTE EN BANCA

3.1. La experiencia del cliente

En este capítulo vamos a introducirnos en el concepto de “customer experience” o experiencia del consumidor, así como su evolución, especialmente en los últimos años, gracias al cambio producido en la mentalidad de los clientes, que provoca en las empresas y en nuestro caso en las entidades financieras la necesidad de cambiar su enfoque, pasando de estar en una fase en la que el centro es el producto a poner al cliente en el centro.

3.1.1. ¿Qué es el customer experience?

Para poder entender que se identifica como “customer experience”, primero debemos definir el término experiencia para a continuación entender que es el marketing de la experiencia, puesto que el término experiencia del consumidor surge a partir de ambos conceptos anteriores.

La Real Academia Española (RAE) nos da varias acepciones del término experiencia.

- Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.
- Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.
- Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.
- Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona.

A la vista de estas definiciones, vemos como la experiencia puede obtenerse de diferentes maneras, teniendo en común en todas las definiciones anteriores el hecho de vivir una situación por una persona.

Relacionadas y muy unidas a las experiencias están las emociones que según la RAE puede considerarse como “alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática.” Así, cada individuo desarrolla sus emociones en base a las experiencias vividas por ella misma.

Según el autor Schmitt, las experiencias no son generadas por uno mismo, sino que son de algo o sobre algo, sin existir dos experiencias iguales. Para él, las experiencias tienen un importante componente emocional.

Tras definir estos dos conceptos y ver la relación que existe entre ellos, llegamos al concepto de marketing de la experiencia, “experience marketing” o marketing experiencial.

Este concepto nuevo surge debido al “incremento de la competencia en los mercados y la existencia de una mayor competitividad entre las empresas, así como los cambios en el comportamiento de compra de los consumidores, poniendo de manifiesto la necesidad de adoptar una concepción del marketing más adaptada a la realidad.” (Palmer, 2010)

De esta forma, el marketing de la experiencia se dirige a ofrecer al consumidor una experiencia única, basada en las emociones, sentimientos o pensamientos, entre otros aspectos, que despierta el producto en el consumidor.

Para autores como Segura y Sabaté (2008) el marketing experiencial es el proceso que incide específicamente en aportar valor a los clientes, vinculado a las experiencias de estos con los productos y servicios que se les ofrecen, proporcionándoles una información-comunicación suficiente para ayudarles a tomar la decisión de compra actual y fidelizarlos en un futuro.

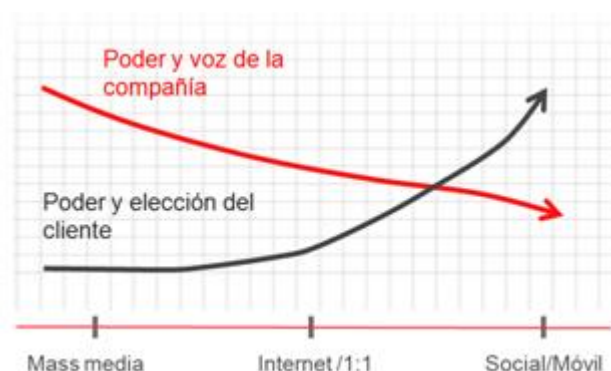
Al hablar de marketing de la experiencia es obligatorio hablar de Bernd Schmitt, puesto que es uno de los autores más importantes en este campo de estudio. Este autor resalta la importancia de fijar la atención no solo en la satisfacción y retención del cliente sino, además, en la necesidad de implicar al consumidos mediante la vinculación emocional.

Una vez definidos los términos anteriores, es momento de dar una definición de lo que es propiamente el “customer experience.” No es fácil dar una única definición de experiencia del cliente puesto que son muchas las definiciones existentes pero la mayoría de ellas son incompletas.

Una de las definiciones más completas es la que proporciona Oracle (Avaro, 2013), esta nos define el Customer Experience como la suma de todas las experiencias que tiene un cliente con un proveedor de bienes y/o servicios, a lo largo de la duración de la relación con ese proveedor.

Todas las empresas cuentan con un Customer Experience, a pesar de que su creación sea involuntaria, ya que esta experiencia surge por el mero hecho de interactuar con los clientes. Así el Customer Experience es parte de una tendencia surgida en los últimos años, en donde, como se puede observar en la imagen, se pone al cliente en el centro de las iniciativas y decisiones de la empresa. Llegamos de esta forma a lo que se desarrollará en los siguientes epígrafes, el cambio de producto-centrismo a cliente-centrismo.

Gráfico 3.1. Evolución del cliente-centrismo



Fuente: ¿Qué es Customer Experience? I – El significado de Negocio. Oracle

3.2. Evolución y cambio del producto-centrismo al cliente-centrismo

Como ya hemos ido mencionando a lo largo de este trabajo, la mentalidad de los clientes está viéndose modificada gracias en gran parte a los cambios tecnológicos y la innovación que se está produciendo en la mayoría de sectores productivos de la sociedad.

De esta forma, los clientes se ven con un mayor poder de influencia derivado del mayor nivel de información que pueden llegar a obtener. Así, estos clientes informados presentan una tasa de interacción con las empresas superior a la que se tenía hace unos años, cuando el mundo digital era casi inexistente o su acceso tan solo estaba disponible para una pequeña parte de la población.

Las entidades financieras no se han mantenido al margen de esta situación y también han visto cómo sus clientes iban aumentando su poder de información y decisión respecto a ellos. Esto supone que el cliente de una entidad financiera que antes apenas tenía información más allá de los productos que tenían contratados y diversas informaciones que la entidad le proporcionaba, ahora tiene acceso no solo a los productos de la entidad de la que es cliente, sino también a los productos y oportunidades que otras entidades financieras puedan proporcionarle.

Derivado de este desarrollo del mundo digital y facilidad de información, surge una elevada competitividad no solo entre todas las entidades financieras existentes sino también con las empresas que están desarrollando actividades financieras, las conocidas como FinTech.

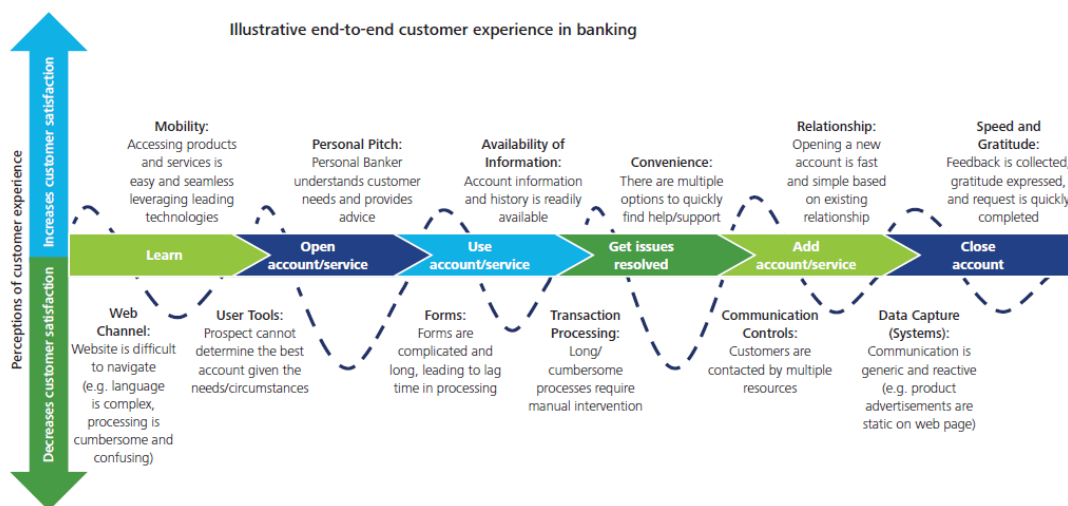
Los bancos tradicionales, ante el aumento de la competencia, deben conseguir un aumento de la fidelidad y lealtad de sus clientes y esto lo consiguen a través de aumentar la confianza que los clientes tienen de ellos.

Con todo esto, las entidades financieras se enfrentan a varios retos como son transformar su cultura organizativa, pasando por poner su foco de atención en el producto a ponerlo en el cliente. De nada sirve hoy en día desarrollar o poner en el mercado nuevos productos financieros (producto-centrismo) sin tener en cuenta los deseos o necesidades de los clientes.

Junto a lo anterior, las entidades financieras también tienen el objetivo de aumentar la confianza y fidelidad de sus clientes, lo que se consigue entre otras formas, estableciendo el foco en el cliente, llegando de esta forma a lo que conocemos como cliente-centrismo.

El informe de la consultora Deloitte “*Reshaping the retail banking experience for the customer of tomorrow*” (Deloitte, 2014) nos ofrece varias acciones que pueden realizar las entidades financieras para mejorar la satisfacción que los clientes tienen hacia ellos. También aporta una serie de actuaciones que se deben evitar, puesto que, en el caso de llevarlas a cabo, la satisfacción del cliente hacia la entidad se vería claramente perjudicada.

Gráfico 3.2. Acciones a desarrollar y evitar por las entidades bancarias para la mejora de la satisfacción.



Fuente: *Reshaping the retail banking experience for the customer of tomorrow*. Deloitte






A partir de esta imagen vemos como la mejora en la satisfacción del cliente se produce gracias a un acceso rápido y sencillo a los productos y servicios; con un personal que atiende las necesidades de los clientes; disponibilidad y transparencia en la información que debe proporcionar la entidad financiera; ofrecer múltiples opciones para solventar los problemas que puedan surgir en el menor tiempo posible; conseguir y mantener unas buenas relaciones con los clientes y clientes potenciales, aprovechando en la medida de lo posible el feedback que estos proporcionen.

Por su parte, también podemos observar las diferentes acciones que se deben evitar o corregir para no obtener un decremento de la satisfacción del cliente. Entre estas técnicas a evitar se encuentra que la navegación por la página web de la entidad sea dificultosa o genere errores y problemas; no tener en cuenta las necesidades y circunstancias de los clientes; evitar las largas esperas a la hora de realizar los procesos y operaciones; una comunicación poco personalizada o que esta se produzca por múltiples vías sin que ninguna consiga solventar los problemas.

En la siguiente imagen, extraída del informe de Deloitte “*Reshaping the retail banking experience for the customer of tomorrow*”, se nos muestra las características que va a presentar “el cliente del mañana” y el impacto que cada una de ellas tendrá en la banca minorista.

Así, se muestran 5 grandes características a tener en cuenta y su correspondiente impacto en la banca.

Gráfico 3.3. Características del cliente del mañana

The customer of tomorrow		
Characteristics		Impact on retail banks
Influenced by peers <ul style="list-style-type: none"> 90% of customers trust peer references Peer references trusted 7x more than advertisements 		<ul style="list-style-type: none"> If a client's experience is less than perfect, the client may never return and encourage peers not to return as well
Demanding <ul style="list-style-type: none"> 44% of adults use social media to complain Customer experience is the main reason people open/close accounts with a FSP 		<ul style="list-style-type: none"> If customer demands not met, other options exist: number of financial institutions with mobile apps expected to hit 1,500 in '15
Informed <ul style="list-style-type: none"> 55% of retailers say clients are often better connected to information than store associates 		<ul style="list-style-type: none"> Consumers know products well and must be treated as "brand ambassadors" as opposed to just clients
Skeptical <ul style="list-style-type: none"> Only 44% of customers trust their financial services provider 		<ul style="list-style-type: none"> If trust and brand loyalty are low banks must provide desired "experiences" to consistently satisfy and retain customers
Connected <ul style="list-style-type: none"> 84% of consumers keep mobile phones with them at all times Between '06-'12 social media use doubled 		<ul style="list-style-type: none"> An intuitive mobile platform is essential Clients have access to price comparison tools through smartphone devices

Fuente: Reshaping the retail banking experience for the customer of tomorrow. Deloitte

Analizando el cuadro anterior vemos como “los clientes del mañana” están influenciados en gran medida por sus compañeros, por sus iguales, llegando incluso a observarse como el 90% de las personas se ven influenciadas por ellos. Esta situación provoca que si la satisfacción o experiencia de un cliente no es lo tan buena como él esperaba, no recomiende esa entidad a sus compañeros o lo hará de manera negativa.

Una importante parte de la población adulta (44%) utiliza las redes sociales para expresar sus quejas y diferencias. Este hecho se ha convertido en la razón principal de la gente para abrir o cerrar cuentas en las entidades financieras. Hoy en día, los clientes cuentan con múltiples opciones, por lo que recibir quejas o comentarios negativos de cierta entidad puede hacer que se opte por contratar los servicios financieros con otra entidad.

El cliente actual tiene una importante cantidad de información a su alcance y en ocasiones está incluso mejor informado que los propios trabajadores de la entidad financiera sobre diversos temas, lo que hace que se conozcan los productos ofertados a la perfección, consiguiendo así un elevado poder de decisión frente a la empresa o en nuestro caso, frente a la entidad financiera. Bien es cierto, que en ocasiones las entidades financieras consiguen colocar diversos productos financieros de dudosa legalidad, como ocurrió hace unos años con las conocidas preferentes.

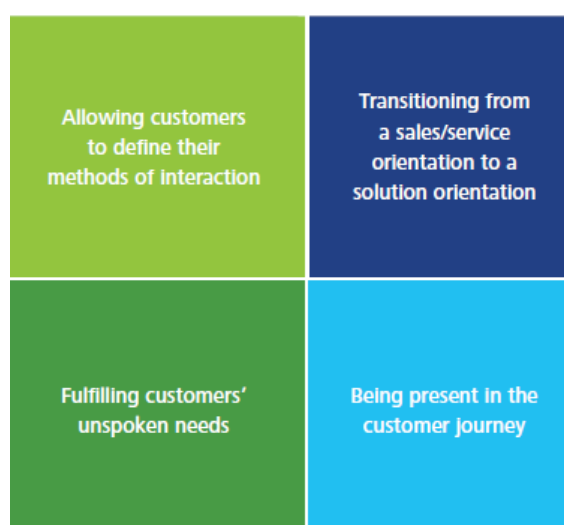
Derivado, en gran medida, de la crisis económica de los últimos años, las entidades financieras perdieron gran parte de la confianza de sus clientes, y pese a que esta se está recuperando paulatinamente con el tiempo, solamente el 44% de los clientes tienen una confianza plena en ellas.

Por último, una de las características del cliente del mañana, es la ya comentada conectividad digital, que hace que se pueda estar conectado en todo momento y controlar en cualquier tiempo y lugar lo que el cliente estime oportuno.

Ante esta evolución del cliente en relación a las entidades financieras y bancos, existen varios pilares o puntos primordiales en los que basar la estrategia para conseguir una mejor adaptación a estos y no perder la posición de privilegio obtenida a lo largo de los años.

Como vemos en el cuadro extraído del informe de la consultora Deloitte “*Reshaping the retail banking experience for the customer of tomorrow*”, son cuatro los puntos primordiales sobre los que se debe actuar para conseguir la mejor experiencia y satisfacción de cliente en la actualidad.

Gráfico 3.4. Pilares en los que basar la estrategia



Fuente: *Reshaping the retail banking experience for the customer of tomorrow*. Deloitte

Uno de estos pilares es permitir que sean los propios clientes o consumidores los que establezcan la manera de interactuar con la entidad, consiguiendo de esta forma una mejor adaptación por parte de los clientes con la entidad. Con este pilar se quiere abandonar la idea de que es el banco quien dirige a sus clientes, sino que en la actualidad son los clientes los que deben marcar el camino por el que quieren ir para la contratación de un servicio bancario o simplemente para obtener la información necesaria. Mediante el desarrollo de este pilar de cambio entra en juego la multicanalidad y omnicanalidad, para emplear los distintos canales existentes en función de las necesidades y deseos del cliente.

Un segundo pilar de cambio es la transformación de la tradicional orientación de establecer el foco del negocio en el producto a poner el foco en el cliente. Como hemos visto anteriormente, el “cliente del mañana” posee unas características diferenciadoras del cliente actual. El objetivo de las entidades financieras en este aspecto es transformar su cultura organizativa, así como su estructura, para establecer el núcleo central de su negocio no en los productos que ofrecen sino el cliente. Es necesario cubrir las necesidades de los clientes para posteriormente poder desarrollar productos o servicios adaptados a estas necesidades.

El tercer pilar nos habla de satisfacer las necesidades no expresadas de los clientes. Este pilar está muy conectado con el anterior ya que nos habla de cubrir las necesidades que los clientes actuales tienen. Como ya sabemos, el nuevo cliente está cada vez más conectado digitalmente, no solo con su banco sino con el mundo en general. Además, es esencial conseguir que las necesidades y los posibles problemas que le surjan sean solventados con la mayor eficacia y en el menor tiempo posible.

Para terminar, el cuarto pilar que nos dice Deloitte es básico para las entidades financieras. Se trata de conseguir estar presente en el día a día de los clientes. La presencia en la vida cotidiana de los clientes se consigue a través de una estrategia de multicanalidad y omnicanalidad bien definida. Este punto es clave para las entidades financieras ya que los clientes de hoy en día viven plenamente conectados y su interacción con el banco se produce cada vez más de manera digital.

La empresa de auditoría y consultoría KPMG elaboró el informe “*Banking the Customer Experience Dividend*” (KPMG, 2016) en el que nos habla de seis pilares con los que deben contar los bancos y entidades financieras para conseguir una experiencia del cliente satisfactoria.

Así, según este informe de 2016, los bancos van a tener que contar con personalización, empatía, resolución, integridad y confianza, valoración del tiempo y esfuerzo, expectativas.

Gráfico 3.5. Pilares con los que conseguir una mejor experiencia



Fuente: *Banking the Customer Experience Dividend*. KPMG

- Personalización. Prestar una atención individualizada a cada cliente para así conseguir de la mejor manera posible una conexión emocional con ellos.
- Empatía. Conseguir entender las necesidades y deseos de los clientes, además de todas las circunstancias que a ellos les rodean para ponerse en su situación.
- Resolución. Convertir las experiencias negativas en experiencias positivas y favorables gracias a la capacidad resolutoria de las entidades financieras.

- Integridad y confianza. Transmitir una imagen de integridad y confianza por parte de la entidad financiera con sus clientes y clientes potenciales.
- Valoración del tiempo y esfuerzo. Conseguir minimizar el tiempo que los clientes necesitan para solventar las operaciones con la entidad y valorar lo que a ellos supone realizar diversas actuaciones.
- Expectativas. Conocer las expectativas que los clientes tienen sobre la entidad para conseguir que se superen y mejoren, consiguiendo así una mejora continua de la experiencia del cliente.

Con todo lo anterior y siguiendo las recomendaciones de ambas empresas consultoras, podemos tener claro las acciones y estrategias que las entidades financieras deben seguir si quieren conseguir y mantener un “customer experience” adecuado.

De esta forma, realizando cambios en la estrategia y cultura de las entidades financieras se puede conseguir una elevada experiencia y satisfacción del cliente que se transforma en mayor confianza y lealtad hacia la entidad.

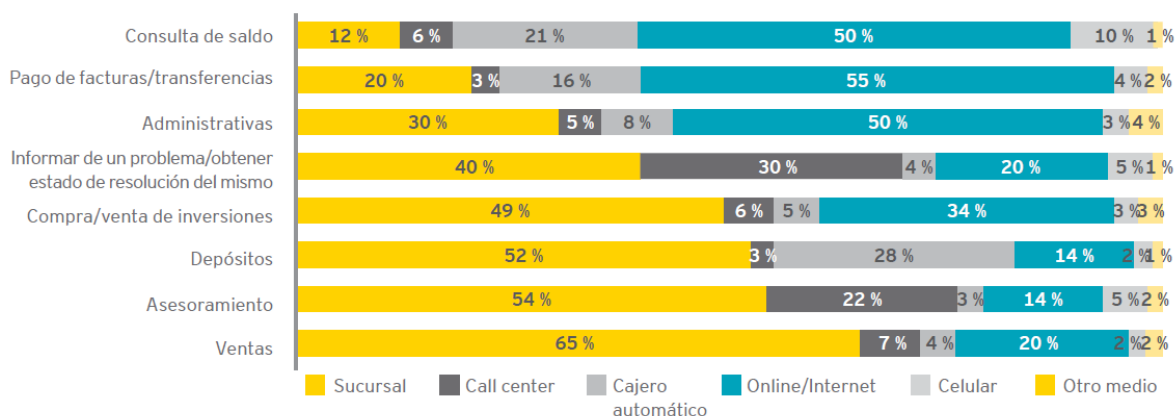
3.3. PREFERENCIAS POR CANAL BANCARIO PARA LOS CLIENTES

Como ya comentamos en el capítulo anterior al hablar de la multicanalidad bancaria y la evolución hacia un mundo digital, en donde las oficinas y sucursales ven como su actividad se minora, en este epígrafe vamos a ver las preferencias de los clientes a la hora de realizar sus actividades y operaciones bancarias.

A pesar de que las oficinas y sucursales han sido el canal que más perjudicado se ha visto con la transformación bancaria que se está llevando en los últimos años, los clientes siguen acudiendo a ellas para realizar determinado tipo de operaciones, y como veremos más adelante, también su uso aumenta dependiendo del tipo de cliente del que se trate y del intervalo de edad en el que se encuentre dicho cliente.

Para conocer las preferencias de los clientes a la hora de realizar determinadas operaciones con su entidad bancaria, vamos a utilizar el informe de la empresa de auditoría y consultoría Ernst and Young (EY) “Ganar a través de la experiencia del cliente. Encuesta EY a clientes de la Banca Minorista 2014” (EY, 2014).

Gráfico 3.6. Porcentaje de preferencias de canal por tarea entre todos los clientes



Fuente: Ganar a través de la experiencia del cliente. Encuesta de EY a clientes de banca minorista. EY

Mediante esta imagen se pueden observar algunas de las operaciones más comunes que los clientes llevan a cabo con su entidad bancaria, como consultar saldo, pagar facturas o asesoramiento entre otras.

Podemos ver claramente como las operaciones más sencillas y comunes del día a día de los clientes, como la consulta de saldo, pagos de facturas o transferencias y tareas administrativas se realizan principalmente por canales online (aproximadamente el 50%), debido a la comodidad y facilidad que estos suponen para este tipo de operaciones.

Por otra parte, los clientes siguen prefiriendo el contacto personal a la hora de realizar tareas de mayor complejidad como son las ventas (65%), los depósitos (52%) o el asesoramiento (54%). Ante este tipo de operativa, la sucursal sigue siendo el canal dominante muy por encima del resto de canales existentes.

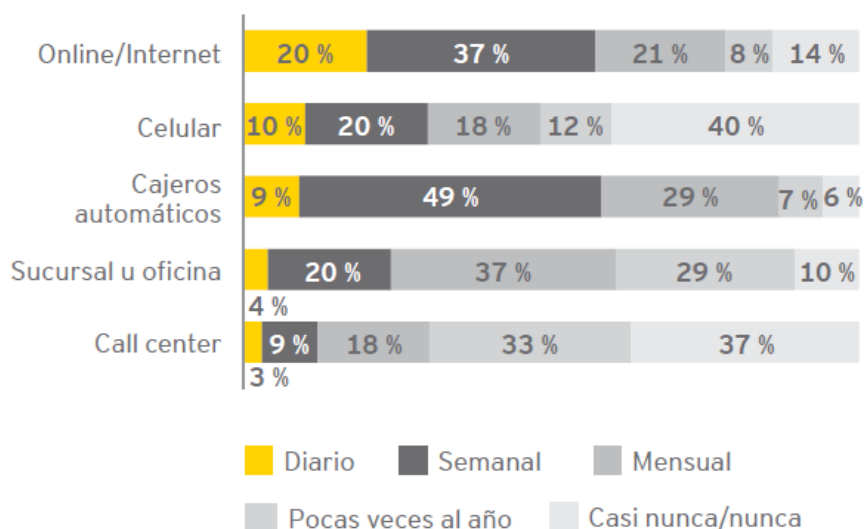
Destaca ver como el canal call-center se usa principalmente a la hora de intentar solucionar problemas o buscar información para la resolución del mismo (30%). También se usa este tipo de canal para el asesoramiento (22%), puesto que se establece un contacto casi personal e instantáneo. Para el resto de operativa, el call-center está casi inutilizado.

Hay que decir que el uso de cajeros automáticos se lleva a cabo principalmente para las operaciones relativas a los depósitos y a la consulta de saldo, con un porcentaje que oscila entre el 21% y el 28%.

Por último, vemos como el uso de móviles u otro tipo de canal cuenta con un porcentaje de uso muy reducido, casi nulo para determinadas operaciones. Sin embargo, es cada vez mayor el aumento de uso del móvil para realizar diferente tipo de operativa bancaria y como veremos es uno de los canales con mayor porcentaje de uso diario.

A la vista de la imagen anterior, se puede afirmar que la evolución de los clientes hacia un mundo bancario cada vez más online es existente, especialmente a la hora de llevar a cabo tareas de escasa complejidad, sin embargo, todavía las operaciones de mayor complejidad buscan el contacto personal que en la mayoría de las ocasiones se realizan en las oficinas y sucursales.

Gráfico 3.7. Porcentaje que utiliza cada canal a la frecuencia especificada



Fuente: Ganar a través de la experiencia del cliente. Encuesta de EY a clientes de banca minorista. EY

Con la figura anterior, se puede observar la frecuencia de uso que los clientes hacen de cada uno de los canales existentes. Se ha distribuido la frecuencia en cinco ítems (diario, semanal, mensual, pocas veces al año y casi nunca/nunca).

El mayor porcentaje de uso diario corresponde al canal online, debido en gran parte a su fácil accesibilidad, disponibilidad e inmediatez. A pesar de que es el canal que más se utiliza diariamente, como hemos visto en la imagen anterior las operaciones que se realizan a través de este canal son de escasa complejidad.

Los cajeros automáticos y los móviles son los siguientes canales más utilizados diariamente, si bien es cierto que el móvil está ganando presencia y los clientes esperan poder realizar todas las operaciones bancarias a través de su Smartphone.

En cuanto al uso semanal, se observa que son los cajeros automáticos el canal más utilizado, seguido por el canal online. Ambos canales superan el 50% de su uso solamente mediante la frecuencia diaria y semanal, es decir, más de la mitad de clientes utiliza tanto el canal online como los cajeros automáticos mínimo una vez a la semana.

Las sucursales y oficinas tienen una frecuencia de uso mensual muy elevada, debido a como hemos visto antes, las operaciones que se realizan en la sucursal son tareas de cierta complejidad pero que no requieren un seguimiento diario de las mismas, por lo que el uso o frecuencia de visita a las sucursales no es tan seguida como con otras operaciones.

Por último, hay que decir que los call-centers tienen una frecuencia de uso escasa al año, pero como ya vimos este canal es utilizado mayoritariamente cuando surgen problemas con la entidad bancaria o con alguno de sus productos.

Destaca también que los móviles tienen una frecuencia de uso de casi nunca elevada, sin embargo, como hemos ido viendo a lo largo del trabajo, el uso del móvil en banca está aumentando muy rápidamente, por lo que en la actualidad ese porcentaje se vería muy reducido.

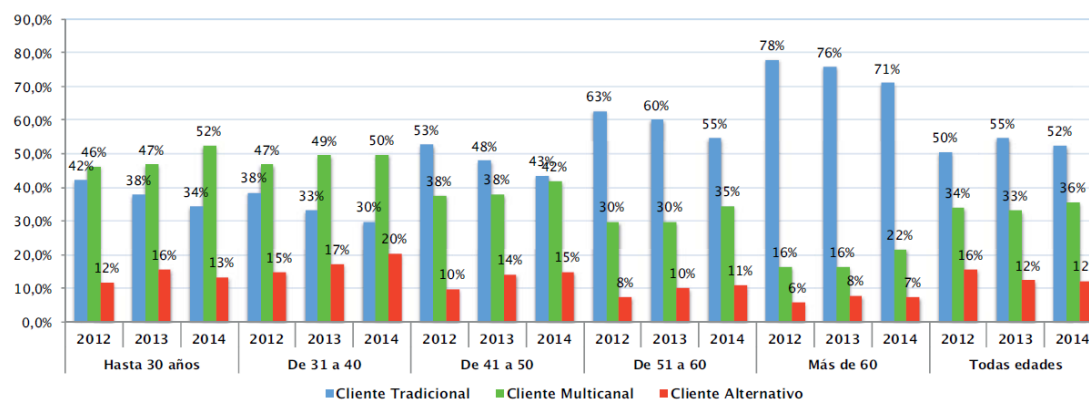
3.3.1. Perfiles y segmentos de clientes en banca

Tabla 3.1. Perfil de cliente según tramo de edad

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

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

Gráfico 3.8. Evolución 2012-2014 del perfil de cliente según tramo de edad



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

Mediante estas dos imágenes se va a explicar el tipo de cliente según la edad del mismo y la evolución de estos en el periodo 2012-2014.

Antes de nada, hay que decir cuales son cada uno de los tipos de clientes que vemos, cliente tradicional, cliente multicanal y cliente alternativo.

- Cliente tradicional. Son aquellos clientes que usan los canales tradicionales, es decir, las oficinas y sucursales, los gestores personales y los cajeros automáticos.
- Cliente alternativo. Son los clientes que usan los nuevos canales bancarios como el canal online y la banca móvil.
- Cliente multicanal. Son aquellos clientes que usan tanto los canales tradicionales como los nuevos canales.

Tal y como se aprecia en la tabla, el conjunto total de clientes, sin tener en cuenta la distribución por edades, muestra que predomina el cliente tradicional con un poco más del 50% de los clientes mientras que los clientes alternativos representan tan solo el 12% del total de clientes.

Analizando tramo a tramo de edad se observa como en el tramo de los denominados “millenials” es decir, aquellos que son menores de 30 años, predomina el cliente multicanal con algo más del 52%, mientras que el cliente tradicional representa un porcentaje cercano al 34%. Por su parte el cliente alternativo se encuentra en niveles similares al conjunto de clientes totales.

En el siguiente tramo, de 31 a 40 años, sigue predominando el cliente multicanal, representando prácticamente el 50% del total de clientes de este tramo de edad. Destaca en este tramo que los clientes alternativos suponen algo más del 20%, siendo este el porcentaje más elevado de entre todos los tramos. Por su parte, el cliente tradicional no llega a representar ni el 30% del total de clientes de este tramo.

En el tramo de edad entre los 41 y los 50 años se asemejan los porcentajes de clientes tradicionales y clientes multicanal ambos con porcentajes superiores al 40%. En cuanto a los clientes alternativos el porcentaje se reduce respecto al tramo de edad anterior, pero es superior al que tenían los millenials, quedándose en este caso en un 15%.

A partir de este tramo de edad (51 a 60 años) se empiezan a evidenciar grandes diferencias a favor del cliente tradicional puesto que va a representar casi el 55% del total de clientes comprendidos entre estas edades. De la mano de este aumento en los clientes tradicionales, va el descenso en los otros tipos de clientes ya que los clientes multicanal se quedan en tan solo un 35% y los clientes alternativos no alcanzan ni el 11% del total de clientes.

Para terminar el análisis, es en el tramo de personas de edad superior de 60 años en el que mayores diferencias porcentuales se encuentran. Aquí el predominio del cliente tradicional es impactante, con más del 70% de los clientes comprendidos en este tramo. Por su parte, el cliente multicanal se queda en poco más del 21% y los clientes tradicionales son casi inexistentes con apenas un 7.5%

Con todo esto, se puede afirmar que el cliente tradicional aumenta a medida que aumenta la edad, mientras que el cliente multicanal es a la inversa, cuanto más joven es el cliente mayor multicanalidad presenta. Por su parte, el cliente alternativo presenta su mayor porcentaje entre los de 31 a 40 años y disminuye a medida que aumenta la edad.

A la hora de analizar la evolución del perfil del cliente durante el periodo 2012 a 2014, vemos como en el conjunto del total de clientela analizada, los clientes tradicionales aumentan ligeramente hasta alcanzar el 52% del total en 2014. La misma situación se da con los clientes multicanal, que también aumentan su porcentaje, en este caso alcanzando el 36%. Ante el aumento de estos dos tipos de clientes, el cliente alternativo se ve reducido su porcentaje, situándose este en tan solo un 12%.

Analizando la evolución por tramos de edad se ven claras diferencias, especialmente entre los “millennials” y los clientes con edades superiores a los 50 años.

Así, el grupo de clientes más jóvenes se caracterizan por usar cada vez más una banca multicanal. Como consecuencia de este aumento de multicanalidad, se ve reducido el uso de la banca únicamente tradicional en hasta 8 puntos porcentuales en el periodo objeto de análisis. Por su parte los clientes alternativos se mantienen en torno al mismo porcentaje, si bien durante 2013 sí que tuvieron un aumento porcentual que se vio reducido nuevamente en el año siguiente.

El siguiente grupo de edad, aquellos comprendidos entre los 31 y los 40 años, tienen una evolución que se asemeja a los del grupo anterior. En este caso, predomina también el cliente multicanal, aumentando ligeramente año tras año. Destaca que los clientes tradicionales de este tramo de edad son los que menor porcentaje tienen entre todos los grupos analizados, situándose en 2014 en el 30%, tras sufrir descensos durante los años anteriores. Por su parte, los clientes alternativos de este tramo aumentan año tras año hasta situarse en un 20% en 2014, siendo esta cifra la mayor de todos los grupos de edad para este tipo de cliente.

Los clientes de edades comprendidas entre 41 y 50 años presentan la misma tendencia que los anteriores. Se observa una tendencia a la baja de los clientes tradicionales, que ven reducida su cifra en un 10% a lo largo de los tres años analizados, aunque el porcentaje de uso es claramente superior respecto de los grupos anteriormente analizados. La multicanalidad en este caso se mantiene estable los dos primeros años y sufre un ligero aumento durante 2014, situándose prácticamente en las mismas cifras que para los clientes tradicionales. Por último, los clientes alternativos presentan niveles similares a los grupos de edades más jóvenes, aumentando durante todos los años hasta situarse en un 15%.

Es a partir de este grupo de edad cuando se observa un cambio en la composición del tipo de cliente. Los clientes con edades entre 51 y 60 años son claramente clientes tradicionales, si bien es cierto que su evolución es hacia una multicanalidad. Durante el año 2012 los clientes tradicionales duplicaban a los clientes multicanal mientras que en 2014 esta situación se había equiparado, aunque todavía existen diferencias significativas entre ambos grupos de clientes. El cliente alternativo en este tramo de edad es reducido a pesar de que al igual que la multicanalidad, ha ido ganando peso con el avance de los años.

Para finalizar esta evolución, hay que hablar de los clientes de edades superiores a los 60 años. Este grupo muestra una clara predilección por la banca tradicional, estando en niveles superiores al 70% durante los años analizados. Esta situación se produce por el escaso uso de las nuevas TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) entre estos consumidores. Así, la multicanalidad en este tramo de edad, a pesar de un ligero aumento en el último año hasta alcanzar el 22%, se sitúa en los niveles más bajos para el conjunto de edades analizadas. Los clientes alternativos apenas ven variado su porcentaje entre 2012 y 2014, representando un escaso 7%.

El informe de EY “*Ganar a través de la experiencia del cliente. Encuesta EY a clientes de la Banca Minorista 2014*” ha segmentado a los clientes en ocho grupos distintos en función de sus expectativas, comportamientos y preferencias comunes. Esta segmentación permite a los bancos y entidades financieras orientar sus estrategias en función del tipo de cliente al que se quiera dirigir.

Los segmentos en los que divide a los clientes son los siguientes:

- Autosuficientes. De mayor edad, con menos educación y recursos financieros limitados. Prefieren buscar herramientas e investigaciones ellos mismos antes que consultar con un asesor.
- Prácticos. Se encuentran cómodos con el canal online, pero valoran aspectos del contacto personal.
- Conservadores. Más jóvenes, con menos educación, son confiados y valoran bien a su entidad. Tienen una fuerte preferencia por la sucursal.
- Vanguardistas. Son jóvenes, con alta educación, grandes usuarios de tecnología. Tienen elevada confianza y fidelidad, pero son receptivos a nuevos canales y multicanalidad.
- Insatisfechos e incrédulos. Son mayores y menos educados. Tienen escasa fidelidad y confianza. Alto nivel de quejas y reacios a cambiar de productos.
- Elites. Son mayores, con alta educación. Altos niveles de fidelidad y confianza con elevado uso de canales online.
- Tradicionales. Son menos educados. Usan los canales online, pero prefieren la sucursal. Presentan un elevado uso semanal de cajeros automáticos.
- Ambiciosos. Son jóvenes, con alto nivel de educación. Presentan altos niveles de ingresos. Tienen los mayores niveles de fidelidad y confianza hacia los bancos. Valoran el asesoramiento financiero sea de la forma que sea.

Tabla 3.2. Uso de canales

	Ambiciosos	Élites	Vanguardistas	Prácticos	Conservadores	Tradicionales	Auto suficientes	Insatisfechos e incrédulos	Total
Sucursal u oficina	46 %	23 %	27 %	18 %	27 %	26 %	11 %	18 %	24 %
Call center	34 %	10 %	17 %	7 %	12 %	11 %	5 %	11 %	12 %
Cajero automático	76 %	61 %	63 %	55 %	57 %	57 %	50 %	50 %	58 %
Online/Internet	79 %	79 %	67 %	76 %	45 %	27 %	71 %	45 %	57 %
Celular	69 %	34 %	48 %	24 %	26 %	23 %	20 %	17 %	30 %
<i>Promedio de uso de canal remoto*</i>	75 %	58 %	59 %	52 %	43 %	36 %	47 %	37 %	48 %

*Cajeros, Celulares, Internet/online

Fuente: Ganar a través de la experiencia del cliente. Encuesta de EY a clientes de banca minorista. EY

Si antes veíamos la frecuencia con la que el conjunto de clientes usaba cada canal, ahora en la tabla anterior se puede ver el uso de cada canal por parte de los distintos segmentos en los que se ha dividido a los clientes.

Así en esta tabla podemos ver como la columna de la derecha de totales se corresponde con los porcentajes que veíamos anteriormente en el gráfico 3.7. (porcentaje que utiliza cada canal a la frecuencia especificada), correspondientes a la suma de una frecuencia de uso diaria y semanal. Mientras que la última fila de esta tabla refleja el porcentaje medio de uso de los canales remotos (cajeros, móviles y online).

A partir de los datos que muestra la tabla se puede ver que la categoría de ambiciosos presenta una elevada frecuencia de uso en los canales remotos, con una media de estos del 75%, siendo la más alta de entre todos los segmentos. Además, la frecuencia de uso de sucursales y oficinas también muestra un porcentaje importante, ya que como hemos visto una característica de este segmento era la asistencia financiera tanto personal como impersonal.

Los segmentos de clientes élitos y vanguardistas presentan porcentajes de uso similares en cuanto a la frecuencia de uso de los canales remotos, si bien es cierto que existen diferencias entre la usabilidad dentro de estos canales. El segmento élite tiene una frecuencia de uso del canal online del 79% mientras que el móvil solamente es usado por un 34%. Por su parte, dentro de los vanguardistas esta diferencia es menor puesto que el canal online tiene una frecuencia del 64% por un 48% de uso del móvil.

En cuanto a los canales más tradicionales, vemos como los vanguardistas tienen una frecuencia superior tanto en la visita a sucursales como en el call-center. De todos modos, la frecuencia para ambos segmentos respecto de los canales remotos o nuevos canales es muy inferior.

El segmento denominado prácticos, es el último junto a los anteriores que presenta un porcentaje de uso de canales remotos superior al 50%. En el caso de este segmento predomina el uso de canal online (76%) mientras que el móvil se queda en apenas el 24%. Respecto de los anteriores segmentos, destaca en los prácticos el bajo nivel de uso tanto de sucursales como especialmente de call-center.

Los segmentos de conservadores y tradicionales presentan porcentajes de frecuencia semanal similares en todos los canales salvo en el canal online, donde mientras que los conservadores tienen un uso del 45%, los tradicionales son más reacios a este canal y su frecuencia de uso se queda tan solo en un 27%. Debido a esto, y teniendo en cuenta que la frecuencia de uso del canal móvil es similar, el promedio de canales remotos muestra una clara diferencia entre ambos segmentos.

Los clientes agrupados en el segmento de autosuficientes muestran los porcentajes más bajos tanto de frecuencia de uso de sucursales, de call-center y de cajeros automáticos. En cuanto a uso del canal móvil también presenta un bajo porcentaje de uso, con apenas un 20%, mientras que el canal online tiene una frecuencia de uso muy elevada, con un 71%, lo que la sitúa como el cuarto segmento en frecuencia de uso de este canal.

Para finalizar el análisis por segmentos de clientes, el grupo de insatisfechos e incrédulos no destaca especialmente en uso de ninguno de los canales, siendo el online el más utilizado por detrás tan solo de los cajeros automáticos. Esto se debe a su perfil de cliente, que son reacios a la interacción con la entidad bancaria a no ser que se presentan problemas o inconvenientes.

Tabla 3.3. Canal preferido por tareas entre segmentos

	Ambiciosos	Élites	Vanguardistas	Prácticos	Conservadores	Tradicionales	Autosuficientes	Insatisfechos e incrédulos
Depósitos	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal
Ventas	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal
Transferencias/ Pago de facturas	Online	Online	Online	Online	Online	Sucursal	Online	Online
Compra/venta de inversiones	Online/ Sucursal	Online	Online/ Sucursal	Online/ Sucursal	Sucursal	Sucursal	Online	Sucursal
Estado de problema/ Información	Call center	Sucursal/ call center	Call center	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal/ call center	Sucursal
Consulta de saldo	Online	Online	Online	Online	Online	Cajero automático	Online	Online
Administrativas	Online	Online	Online	Online	Sucursal	Sucursal	Online	Online
Asesoramiento	Sucursal	Sucursal	Sucursal/ call center	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal	Sucursal

Fuente: Ganar a través de la experiencia del cliente. Encuesta de EY a clientes de banca minorista. EY

Mientras anteriormente veíamos el porcentaje de preferencia en la realización de diferentes tareas para el conjunto de clientes totales, mediante la tabla adjunta se puede ver de forma clara y sencilla cual es el canal preferido por cada uno de los distintos segmentos para realizar estas mismas tareas.

Vemos como en las tareas más complejas de realizar por los clientes o que mayor riesgo suponen para estos, como son los depósitos, las ventas y el asesoramiento, no existe distinción entre los diferentes segmentos en los que se ha dividido a los clientes. Todos los segmentos coinciden en la visita a las sucursales u oficinas para la realización de estas tareas, independientemente del perfil de cliente ante el que nos encontremos. Los clientes vanguardistas también emplean con una frecuencia similar a la visita a las sucursales el canal de call-center para el asesoramiento.

En cuanto a la realización de las tareas de escasa complejidad como son la consulta de saldo, el pago facturas o emisión de transferencias, así como tareas administrativas en general, predomina el uso de canal online. Solamente los clientes agrupados en el segmento de tradicionales difieren, ya que estos optan por la visita a la sucursal tanto para tareas administrativas como para la realización de transferencias, mientras que la consulta de saldo la realización a través del cajero automático. Por su parte, el segmento de conservadores también prefiere la sucursal para las tareas administrativas.

En el caso de surgir problemas con los productos o servicios ofrecidos por la entidad bancaria, la mayoría de clientes optan por la sucursal y/o el call-center. Esto se debe a que para la resolución de problemas los clientes buscan siempre un contacto con un experto, ya sea de forma directa y personal o a través de una llamada de teléfono.

Por último, la compra o venta de inversiones por parte de los clientes se realiza mayoritariamente de manera física acudiendo a la sucursal. Sin embargo, cada vez más, los diferentes segmentos de clientes van optando por el canal online para la realización de dicha tarea, debido a su flexibilidad.



CONCLUSIONES

La profunda transformación del mundo actual supone para las entidades financieras la necesidad de adaptación constante.

La continua evolución que estamos viviendo en los últimos tiempos, está provocando numerosos cambios e importantes avances tecnológicos en todos los sectores productivos. De igual manera, el sector bancario y financiero no es ajeno a ellos y debe estar en una evolución constante para adaptarse de la mejor manera posibles cambios, e incluso en ocasiones anticiparse a ellos, convirtiéndose en los generadores de cambios y tendencias dentro de su propio sector.

Además, dentro de esta evolución se ha visto el gran poder que los países en vías de desarrollo están consiguiendo, por lo que los bancos y entidades financieras deben llevar a cabo procesos de internacionalización dirigidos a posicionarse fuertemente en el mercado de estos países, lo que conlleva un cambio profundo debido a las diferencias culturales existentes entre los países ya desarrollados y los que están en la actualidad en vías de desarrollo.

En mi opinión, las entidades financieras deben estar en continua alerta en los tiempos actuales para poder reaccionar en poco tiempo ante los cambios que se produzcan. Una correcta adaptación ante esta avalancha de cambios a nivel mundial puede significar el éxito para la entidad y por el contrario una reacción tardía podría ser el fin de esa entidad bancaria.

El futuro de la operativa bancaria está en el mundo digital.

La evolución de las sucursales hacia espacios más diáfanos y digitalizados, junto al gran auge de la banca por Internet y en especial de la banca móvil, dan como resultado que el sector bancario y financiero se vea en la obligación de poner su énfasis de esfuerzo en un mundo cada vez más digitalizado y en permanente contacto entre la entidad y el cliente. La tendencia actual de los bancos es dirigir su visión del negocio hacia un mundo cada vez más digitalizado.

El cierre de numerosas sucursales y la remodelación de otras ha supuesto una importante incorporación de medios digitales en las mismas, como tablets para dirigir al cliente en los pasos a seguir.

Junto a este cambio en el canal tradicional, los canales modernos, especialmente Internet y banca móvil, presentan en los últimos años tasas de penetración y de uso tremendamente elevadas por lo que las predicciones hacen creer que el mundo bancario y financiero se va a desarrollar casi por completo a través de medios digitales en un breve espacio de tiempo.

Personalmente considero que el avance hacia el mundo digital por parte de la banca es inevitable e incluso necesario, ya que facilita el contacto entre la entidad y el cliente, dando la oportunidad de acceder a la banca personal en cualquier momento y situación. Si los medios digitales de los bancos están correctamente desarrollados, considero que la utilidad de oficinas y sucursales queda limitada a operaciones de elevada complejidad o riesgo elevado.

Lo importante en el sector financiero ya no son los productos sino los clientes.

A consecuencia de la crisis económica de este siglo, se ha producido un importante giro en los modos de actuación de las entidades financieras. Mientras que durante años el foco de la organización estaba en los productos que se comercializaban, en los últimos tiempos este foco se ha desplazado hasta tener en el centro al cliente. De nada sirve tener buenos productos sino se consigue que el cliente quiera contratarlos. Por esta razón, hay que centrarse en descubrir las necesidades de los clientes y diseñar productos financieros en función de esas necesidades.

Estamos en el tiempo de la evolución del “producto-centrismo” al “cliente-centrismo”. Mientras durante años las entidades financieras diseñaban productos para vender a sus clientes, en la actualidad los productos que ofrecen las entidades están diseñados a partir de las necesidades de sus clientes.

En esta nueva época de “cliente-centrismo”, los productos que se ofrecen a los clientes de la entidad son mucho más personalizados y con mayor adaptación a cada tipología de cliente.

En mi opinión, este giro hasta poner el foco del negocio en el cliente es fundamental en la actualidad, debido a la gran cantidad de información que los clientes podemos conseguir a través de diferentes medios, especialmente Internet. Diseñar productos financieros que se ajusten a las necesidades de los clientes ayuda a que estos vean que la entidad se interesa por sus motivaciones y necesidades, contribuyendo a una mejora de la fidelidad del cliente con la entidad.

No es mejor tener muchos canales de contacto e información con el cliente sino tenerlos bien definidos y coordinados.

Aunque la multicanalidad es fundamental en la actualidad para el sector bancario y financiero, debemos tener en cuenta que no siempre mucho es mejor, sino que lo fundamental es que lo que tengamos esté bien definido, desarrollado y coordinado. Lo primordial es que el conjunto de canales y medios de la entidad financiera esté perfectamente coordinado entre sí, consiguiendo omnicanalidad y pudiendo resolver el problema que tenga el cliente a través de varios medios gracias a esa coordinación entre ellos.

Contar con todos los canales y medios posibles de contacto con el cliente de nada sirve si no están coordinados entre sí y el cliente tiene que volver a empezar todo el proceso cada vez que tenga que realizar una operación por un medio distinto.

Las entidades financieras tienen que conseguir una correcta omnicanalidad para que el cliente que empieza una operación a través de cierto canal pueda finalizarla sin ningún problema a través de cualquier otro canal existente.

Bajo mi punto de vista, la multicanalidad en el sector bancario solamente será positiva siempre que vaya acompañada de la omnicanalidad. Mientras una entidad

Conclusiones

bancaria no consiga desarrollar ambas a la par y perfectamente coordinadas lo que va a conseguir no será todo lo positivo que se espera. La coordinación entre todos los canales debe ser perfecta para que el cliente pueda cambiar de un canal a otro sin ningún perjuicio para él. Por esto considero que es mejor contar con un gran número de medios y canales solamente cuando todos ellos estén perfectamente coordinados entre sí.



BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

ALFARO, E., BURGOS, E., VELILLA, J., RIVERO, F., BRUNETTA, H., SOLANAS, S., . . . RUIZ, J. I. (2012). *Customer Experience. Una visión del marketing de experiencias.* España. Obtenido de http://www.reinporetail.eu/docs/eBook_CustomerExperience.pdf

ALIANZO. SOCIAL ANALYTICS & INFLUENCE TOOLS. (2015). *Informe Especial. Ranking banca online en España social media.* Obtenido de <http://blogs.alianzo.com/redessociales/descargar-informe/>

ALIANZO.SOCIAL ANALYTICS & INFLUENCE TOOLS. (2015). *Informe especial. Ranking Banca Convencional España en Social Media.* Obtenido de <http://blogs.alianzo.com/redessociales/descargar-informe/>

APP ANNIE. (2016). *Apps de banca minorista en Europa. El cliente lo tiene claro y toca adaptarse.* Obtenido de http://files.appannie.com.s3.amazonaws.com/reports/Retail_Banking_Apps_In_Europe_Sept_2016_ES.pdf?aliId=166558338

ARRIETA, E. (18 DE DICIEMBRE DE 2015). *'Blockchain', la última revolución tecnológica.* Obtenido de Expansión: <http://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2015/12/18/56704eb5e2704e416a8b4684.html>

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE BANCA (AEB). (2015). *Anuario estadístico de la banca en España.* Obtenido de <http://www.aebanca.es/cs/groups/public/documents/publicaciones/15-201601516.pdf>

ATKEARNEY & IESE BUSINESS SCHOOL. (2012). *Las oficinas bancarias y el proceso de reestructuración en marcha.* Obtenido de <http://www.iese.edu/research/pdfs/estudio-175.pdf>

ATKEARNEY. (2013). *Seven tenets of risk management in the banking industry.* Obtenido de https://www.atkearney.com/documents/10192/296955/Seven_Tenets_of_Risk_Management_in_Banking.pdf/7c7edfe2-c2af-46f5-a8c9-3ebcf5ed2267

AVARO, N. (3 DE DICIEMBRE DE 2013). *¿Qué es Customer Experience? I – El significado de Negocio.* Obtenido de Oracle: https://blogs.oracle.com/oracleaplicaciones/entry/qu%C3%A9_es_customer_experience_i

BANCO DE ESPAÑA. (2015). *Informe Anual 2015.* Obtenido de http://www.bde.es/bde/es/secciones/informes/Publicaciones_an/Informe_anual/

BANCO DE ESPAÑA. (2017). *Definición banca por internet y banca online.* Obtenido de http://app.bde.es/atz_www/jsp/webSearch.jsp?acceso=bde&idioma=es&tipo=glosarioGen&T5=RELEVANCE&T1=BANCA+INTERNET

BANKIA. (2013). *Nuevo modelo comercial.* Obtenido de <http://trabajamosdesdelosprincipios.bankia.com/recursos/doc/principios/20131126/infografias/nuevo-modelo-comercial.pdf>

Bibliografía

BBA & ACCENTURE. (2015). *Digital Disruption: UK Banking Report*. Obtenido de <https://www.bba.org.uk/news/reports/digital-disruption-uk-banking-report/#.WNy9RPmLTIU>

BBVA INNOVATION CENTER. (2013). *Customer Experience. Diseñar experiencias de cliente para añadir valor*. Obtenido de https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/omnicanalidad_spanish.pdf

BBVA INNOVATION CENTER. (2015). *Banca Móvil. La transformación digital de la banca genera nuevos modelos de negocio*. Obtenido de <https://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook-cibbva-banca-movil.pdf>

BBVA INNOVATION CENTER. (2015). *Social Media Banking. Fidelizar y atraer a clientes en las redes*. Obtenido de http://www.centrodeinnovacionbbva.com/sites/default/files/ebook-cibbva-social-media-banking_0.pdf

BBVA INNOVATION CENTER. (8 DE ENERO DE 2016). *La tecnología 'blockchain', el futuro del sector bancario*. Obtenido de BBVA Innovation Center: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/la-tecnologia-blockchain-el-futuro-del-sector-bancario>

BBVA INNOVATION CENTER. (6 DE MAYO DE 2016). *Revolución 'fintech': ¿Amenaza para los bancos u oportunidad?* Obtenido de BBVA Innovation Center: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/revolucion-fintech-amenaza-para-los-bancos-u-oportunidad>

BENAVIDES FERNÁNDEZ, J., & DOMÉNECH IBÁÑEZ, R. (2004). ¿Cuál es el futuro de las redes bancarias? *Marketing Bancario*, 56-60. Obtenido de <http://pdfs.wke.es/8/7/0/8/pd0000018708.pdf>

BENINATTO, H. (11 DE MARZO DE 2015). *Tres áreas de innovación bancaria*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/tres-areas-de-innovacion-bancaria/#gs.ThPPqz0>

CENTRO DEL SECTOR FINANCIERO DE PWC & IE BUSINESS SCHOOL. (2013). *La banca, en la encrucijada. El futuro del sector financiero español en un mundo global*. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/futuro-sector-financiero-espanol.pdf>

CENTRO DEL SECTOR FINANCIERO DE PWC & IE BUSINESS SCHOOL. (2015). *Los medios de pago, un paisaje en movimiento*. Madrid. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/financiero-seguros/assets/medios-pago-paisaje-movimiento.pdf>

DELOITTE. (2013). *Who says banks can't be social? Become a social bank, inside and out*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/gx-fsi-ca-who-said-bank-cant-be-social-2013-10.pdf>

Bibliografía

DELOITTE. (2014). *Reshaping the retail banking experience for the customer of tomorrow.* Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/financial-services/us-fsi-customer-experience-in-retail-banking-final-011215.pdf>

DELOITTE. (2015). *Deloitte Mobile Consumer Survey. Principales conclusiones en España.* Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/tecnologia-media-telecomunicaciones/Deloitte_ES_TMT_Consumo-Movil-2015.pdf

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN DEL IEB. (2015). *La transformación digital de la banca española. Estudio de banca digital España 2015.* Obtenido de http://www.ieb.es/wp-content/uploads/2015/11/estudio_banca_2015.pdf

DIGITAL BANKING REPORT. (2014). *Guide to Multichannel Onboarding in Banking.* The Financial Brand.

DIGITAL BANKING REPORT. (2015). *2015 Digital Banking Trends and Predictions.*

DITRENDIA. DIGITAL MARKETING TRENDS. (2016). *Informe Mobile en España y en el Mundo 2016.* Obtenido de http://www.amic.media/media/files/file_352_1050.pdf

ERICSSON, J., FARAH, P., VERMEIREN, A., & BUCKALEW, L. (2012). *Estrategias ganadoras para la banca omnicanal.* Grupo de Soluciones Empresariales de Internet de Cisco. Cisco IBSG. Obtenido de http://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/strategy/financial/newsletter/pdfs/cisco_ibsg_omnichannel_study_spa_art.pdf

EY. (2014). *Ganar a través de la experiencia del cliente. Encuesta EY a clientes de la Banca Minorista 2014.* Obtenido de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-Spanish/\\$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-Spanish.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-Spanish/$FILE/EY-Global-Consumer-Banking-Survey-Spanish.pdf)

FERNÁNDEZ TORRES, I., & TEJEDOR BIELSA, J. C. (2014). *La reforma bancaria en la Unión Europea y España: el modelo de regulación surgido de la crisis.* Civitas Thomson Reuters.

FINANZAS & DESARROLLO. (MARZO DE 2016). *El gran apretón. La presión demográfica mundial.* Obtenido de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/spa/2016/03/pdf/fd0316s.pdf>

GALDO SOUTO, MARÍA. (JULIO DE 2015). *Multicanalidad y Digitalización Bancaria. Innovación y tendencias.* Madrid, Madrid, España. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/6338/TFM000186.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

GONZÁLEZ MAYOLAS, J. (18 DE ENERO DE 2016). *¿Cómo será la transformación digital en la oficina bancaria del futuro?* Obtenido de <http://labancainnova.com/como-sera-la-transformacion-digital-en-la-oficina-bancaria-del-futuro/>

Bibliografía

GREENWOOD, S., PERRIN, A., & DUGGAN, M. (2016). *Social Media Update 2016*. PewResearchCenter. Obtenido de <http://www.pewinternet.org/2016/11/11/social-media-update-2016/>

IAB SPAIN & ELOGIA. (2016). *Estudio anual de redes sociales*. Madrid. Obtenido de http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2016/04/IAB_EstudioRedesSociales_2016_VCorta.pdf

KPMG. (2016). *#Digital Banking. Banking on the go. Financial Services*. Obtenido de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/05/DigitalBanking.pdf>

KPMG NUNWOOD. (2016). *2016 Banking Sector Briefing. Banking the customer experience dividend*. Obtenido de <https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/02/banking-the-customer-experience-dividend.pdf>

LEE, P. (DICIEMBRE DE 2015). *Fintech: Blockchain moves from hullabaloo to hard graft*. Obtenido de Euromoney: <http://www.euromoney.com/Article/3512055/Fintech-Blockchain-moves-from-hullabaloo-to-hard-graft.html>

LIÉBANA CABANILLAS, F., & MUÑOZ LEIVA, F. (2013). Determinación de los perfiles de los usuarios de banca electrónica a partir de la satisfacción online: una aplicación empírica. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*(2), 84-113. Obtenido de <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/814/1061>

MAGRO MAGADALENA, LARA. (ENERO DE 2013). *Marketing experiencial: Una nueva tendencia del marketing*. Oviedo. Obtenido de <http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/13063/1/Marketing%20experiencial.%200%20Proyecto%20FINAL.pdf>

MARTEL, Y. (2013). *Sistemas financieros del futuro*. Obtenido de Opinno: <http://www.opinno.com/es/contenido/sistemas-financieros-del-futuro>

OBSERVATORIO TECNOLÓGICO DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN. (2017). *Definición de redes sociales online*. Obtenido de <http://recursostic.educacion.es/observatorio/web/en/internet/web-20/1043-redes-sociales?start=1>

PWC. (2008). *El sector bancario en el 2050. ¿Cuál es el verdadero potencial de crecimiento de los mercados emergente?*

PWC. (2011). *The new digital tipping point*. Obtenido de <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/publications/assets/pdf/pwc-new-digital-tipping-point.pdf>

PWC. (2014). *Eyes wide shut. Global insights and actions for banks in the digital age*. Obtenido de https://www.pwc.com/im/en/publications/assets/banking/global_digital_banking_survey_1.pdf

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2017). *Definición término experiencia*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=HleIZIn>

Bibliografía

RODRÍGUEZ, M. (2014). *El valor de la tecnología blockchain más allá de su uso como dinero.* Obtenido de FinTech. Observatorio. Finanzas, tecnología y banca del futuro: <https://fin-tech.es/2014/03/el-valor-de-la-tecnologia-blockchain.html>

ROMANI, M. (2 DE FEBRERO DE 2015). *Santander abre su primera oficina para clientes "Select" en España.* Obtenido de Expansión: <http://www.expansion.com/2015/02/02/empresas/banca/1422867428.html>

SALIDO GARCÍA, R. P., RODRÍGUEZ LÓPEZ, M., & ARRANZ JIMÉNEZ, Á. (13 DE JULIO DE 2015). *Innovación y multicanalidad en banca. La amenaza de las FinTech.* Madrid, Madrid, España.

SOCIAL CC & BPO SOLUTIONS. CONTACTCENTER. (2013). *Apuesta por la multicanalidad y las nuevas tendencias.* Obtenido de https://files.epeldano.com/publications/pdf/70/contact_center_70_64.pdf

STATISTA. (2015). *Número de clientes de banca digital de los principales bancos en España en 2015 (en miles).* Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/506244/numero-de-clientes-digitales-de-los-principales-bancos-con-presencia-digital-en-espana/>

STIGA. (2015). *BMKSFIN Informe sectorial.* Obtenido de <http://www.stigacx.com/documentos-estudios/BMKS/BMKS-FIN-2015-IE-NAC-Sectorial.pdf>

SUÁREZ GÓMEZ, ROMÁN. (2013). *La banca electrónica en España.* La Coruña, España. Obtenido de http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/11690/SuarezGomez_Roman_TFM_2013.pdf?sequence=2

TECNOCOM & AFI. (2015). *Informe TecnoCom sobre Tendencias en Medios de Pago 2015.* Obtenido de http://www.tecnocom.es/documents/10181/6646636/Tecnocom15_esp.pdf

TECNOCOM & AFI. (2016). *Informe TecnoCom sobre Tendencias en Medios de Pago 2016.* Madrid. Obtenido de http://www.afi.es/afi/libre/pdfs/grupo/documentos/Informe_Tecnocom16_WEB.pdf

TORRENT-SELLENS, J. (2009). *Hacia la banca multicanal. La transformación del sector financiero en la economía del conocimiento.* Barcelona.

VIEJO VALDERDE, F. (2015). *Análisis de la banca por Internet entre los usuarios particulares. Un modelo en dinámica de sistemas.* Valladolid. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/14079/1/Tesis707-151005.pdf>

