

Resumen

En este artículo se revisa la reorientación de los canales y servicios bancarios hacia la digitalización. Se muestra como el sector está viviendo un proceso de transformación que no se puede evitar, afecta al empoderamiento que la tecnología concede a los ciudadanos de este mundo. Asimismo, parece que la banca no puede evitar verse afectada por la digitalización y como otros elementos y procesos, como los que afectan al capital y las fusiones únicamente retrasan y enmascaran la urgencia de afrontarlo, maquillando las cuentas de resultados. La principal conclusión es que hay que impulsar este cambio hasta el final en cada organización con el fin de recuperar la eficiencia e invirtiendo en ella. En este punto resulta importante "llegar el primero" porque hay una banca digital viable, rentable y amable con los clientes al final del camino.

Palabras clave: banca, digitalización, cambio tecnológico.

Abstract

This article surveys the new directions of bank channels and services due to the digitalization wave. It shows that the sector is living an inevitable transformation process that affects the empowerment that technology provides to citizens nowadays. Similarly, it seems that banks cannot avoid to be affected by digitalization and other restructuring processes such as recapitalization and consolidation can only delay and mask the emergency to face it, making up profit accounts. The main conclusion is that fostering this change is necessary to all the extents of each organization to recover the efficiency, and this requires investment. All in all, it is important to be a first mover, because there is a digital banking which is viable, profitable and customer friendly at the end of the road.

Key words: banks, digitalization, technical change.

JEL classification: G20, G21.

LA TRANSFORMACIÓN DE LA BANCA: REORIENTACIÓN DE LOS CANALES Y SERVICIOS DIGITALES

Antonio MASSANELL

Caixabank

I. EL PROCESO

EN la actualidad, el mundo vive uno de los momentos más interesantes por los cambios que se producen en todos los ámbitos. El factor común de todos estos cambios es la rapidez con que ocurren y, a su vez, la facilidad con la que son asumidos por las personas. Hoy en día todo sucede a velocidad instantánea y nos hemos acostumbrado a vivir con esta intensidad.

En el origen de esta aceleración encontramos una acumulación de avances científicos producidos en el siglo XX que, complementándose, han permitido avances impensables en cortos periodos de tiempo. Una de las tecnologías que mejor representa los catalizadores de la aceleración del cambio es la informática, bautizada en la actualidad como tecnología de la información (IT, por sus siglas en inglés).

Cuando analizamos el impacto de los cambios producidos por la IT en la sociedad, nos damos cuenta de que *este proceso no ha hecho más que empezar*.

Las predicciones sobre el aumento de la capacidad de los ordenadores en el manejo de la información prevén que en menos de cincuenta años superen ampliamente las capacidades del cerebro humano, con lo que ello implica de transformación en todos los ámbitos de la vida de las personas.

Podemos debatir si será antes o después, si la transformación social y económica será más o menos rápida, pero *nada hace prever que no suceda*.

Es, por tanto, imprescindible que al hablar de cómo un sector como la banca debe adaptarse a este cambio acelerado, lo hagamos considerando el proceso en el que está inmerso el mundo, para concluir que no se trata solo de cambiar procesos o de comprar nuevos ordenadores, o incluso de incorporar talento digital; se trata de subirse a una gran ola transformadora sin caerse y procurando mantenerse en pie durante todo el tiempo posible.

En definitiva, instalarse en la cultura del *cambio permanente para seguir existiendo*: un cambio acelerado; una nueva cultura corporativa.

II. LA TRANSFORMACIÓN

Por tanto, el primer factor clave para el éxito en el proceso de transformación de la banca consiste en implantar una nueva cultura corporativa que introduzca el valor de la *capacidad de adaptación*, la adaptación continua al cambio acelerado.

En este proceso se *debe reforzar la posición del cliente como único referente de la cultura corporativa*. Por tanto, es el cliente el que nos juzga de forma continua, nos compara, nos exige

permanentemente que seamos lo que él necesita.

Y esto es así porque la tecnología ha dado poder (*empowerment*) a las personas y esto cambia las reglas del juego. La banca debe entender esta nueva situación y cambiar su cultura corporativa, debe adaptarse a estas nuevas reglas del negocio. Tenemos que asumir que el modelo actual de la banca va a cambiar en poco tiempo (10 años) y que vamos a ser transformados, y tenemos que asumirlo a todos los niveles de la organización para poder afrontar los cambios necesarios: las nuevas regulaciones de los servicios financieros (PSDII, MIFIDII, European Retail Financial Services, European Digital Market, SEPA, AML, SMV, entre otros); los nuevos competidores, sin barreras de entrada; el cambio de los hábitos del consumidor; las nuevas habilidades de los empleados bancarios (diversidad, talento); la evolución tecnológica que viene (no solo la que está); o la inclusión financiera como elemento de cohesión social y desarrollo económico.

El impacto de esta transformación ya se ha visto en otros sectores económicos, sociales e incluso políticos y son estos cambios en los ciudadanos los que harán que sus exigencias transformen al sector financiero.

Al ser un sector regulado parece que estemos más protegidos que en otros casos, pero la experiencia nos dice que, en otros sectores, la regulación no ha evitado el cambio y la erosión del modelo de negocio, e incluso que el cambio ha sido más dramático para el incumbente (p.ej.; WhatsApp en las telecomunicaciones).

Hay que sentir una cierta sensación de amenaza para poder

reaccionar a tiempo y con la energía necesaria. Sería un grave error minimizar el efecto del cambio basándose en los comportamientos pasados. Mirar por el retrovisor únicamente sirve para tener experiencia, pero no para activar el cambio.

Es necesario entender la velocidad y las características del cambio digital y sus impactos reales para concluir la importancia que tiene para la banca en estos momentos.

III. EL EMPOWERMENT

La tecnología digital ha puesto en manos de los clientes una capacidad infinita y permanente de conocer, informarse, escoger y comprar.

Esta capacidad seguirá aumentando en los próximos años de forma exponencial y convertirá la relación con los clientes en una *relación muy exigente*, como en la actualidad, pero en la que será necesario, por nuestra parte, *anticipar* de forma permanente nuestra oferta a las necesidades del cliente, creando una *relación de conveniencia y confianza*.

Otro de los factores que habrá que prever es la *instantaneidad* del servicio. En el mundo digital el cliente está acostumbrado a poder comprar, ver, escuchar, recibir, comparar, conocer todo de forma instantánea. Hay que adaptarnos a estos nuevos hábitos digitales de nuestros clientes y a las nuevas situaciones que el mercado vaya creando.

Las nuevas normativas tienden a proteger al cliente en este nuevo mercado digital y refuerzan su capacidad de elección. En este sentido, y ante las nue-

vas normas de mercado y de consumo, es preferible utilizar una *estrategia atacante* más que una defensiva. Si tenemos la mejor cultura digital no perderemos al cliente.

Estas nuevas formas nos tienen que llevar indefectiblemente a *rediseñar nuestra oferta de servicios y productos, a revisar nuestro modelo de ingresos* para hacerlo coherente con la percepción de valor de nuestros clientes. El *input* del cliente a través de la relación digital intensa es el principal creador de valor para el banco y la satisfacción del cliente.

¿Cómo conocemos lo que el cliente quiere? Cuanto más intensa sea la relación con nuestro cliente, a través de internet, móvil, cajeros, oficinas, más información nos proporcionará de sus necesidades. De ahí la importancia de desplegar un servicio digital que esté permanentemente a su alcance.

Pero tenemos que conseguir que el cliente sea además nuestro principal consejero, proponiéndole que nos sugiera, nos dé ideas, nos critique a través de nuestra relación digital.

La manera cómo el cliente percibe nuestros servicios no se corresponde, en muchos casos, con sus necesidades. La palabra o recomendación del cliente sigue siendo el mejor método de innovación, si estamos preparados para escucharlo.

Observamos una y otra vez en el mundo digital que las mejores ideas y los grandes éxitos son «útiles» y «fáciles de usar» aunque resuelvan cosas muy sencillas. En la banca somos especialistas en hacer las cosas difíciles y complejas, justificándonos en la normativa y en la importancia

de los servicios que prestamos. Cada vez más se demuestra que también en los servicios financieros las cosas pueden ser sencillas, p. ej., para qué necesito el IBAN (imposible de recordar) cuando quiero mandar dinero, pudiendo utilizar el número de teléfono que tengo en la agenda de mi móvil.

La relación digital con el cliente nos ofrece un universo de ideas que tenemos que aprovechar. Él nos dice cómo quiere que sea su banco. ¿Por qué no lo escuchamos? No importa. Otros lo harán.

IV. EL TALENTO

Para responder a este modelo de relación hay que crear la cultura del cambio en la organización del banco. Todos los ámbitos de la organización son igualmente relevantes en este proceso de cambio permanente.

A veces, cuando se habla de banca digital se piensa en las áreas de tecnología o comercial, pero en este proceso de cambio continuo todas las áreas de los servicios centrales son importantes. Si una no participa en la cultura del cambio, el cambio no se produce.

Por tanto, tenemos que partir de la base que nuestro talento, el de los empleados del banco, al igual que nuestros clientes, es el que necesitamos para cambiar nuestra organización.

Hace algunos años solo una minoría utilizaba los sistemas de la sociedad digital. Había que buscar talento para entender el funcionamiento de cosas como Facebook o WhatsApp.

Hoy todos nuestros empleados tienen vida digital y son los primeros en darse cuenta de dónde fallamos en las propuestas

que hacemos a nuestros clientes. Es por eso que tenemos que aprovechar este conocimiento, esta experiencia real, para ayudar a crear el nuevo banco digital.

Mi experiencia me dice que siempre que he escuchado a los empleados que están más cerca del cliente hemos tomado las decisiones más acertadas.

Tenemos todos los *input*, de nuestros clientes y de nuestros empleados, ¿que más hace falta para cambiar?

V. LOS TRES CONCEPTOS CLAVE DE LA DIGITALIZACIÓN

Tomemos tres ideas como guía del proceso de transformación digital de la banca:

1. La movilidad

Desde el punto de vista del cliente, significa que tiene su banco permanentemente disponible, que lo lleva encima y que puede pedirle lo que necesita 24 horas al día, todos los días de la semana.

Desde el punto de vista de nuestro empleado, significa también que tiene capacidad para mantener una relación digital con su cliente de forma permanente con plena capacidad operativa y comercial. Es un concepto completamente distinto al empleado «atado» a la oficina, pero no es contradictorio. Sencillamente es más amplio e incluye el espacio de relación que significa la oficina.

La fuerza de este concepto como motor del cambio en la banca es tan grande que por sí solo obliga a cambiar todos nuestros procesos operativos

para adaptarlos a la movilidad: fáciles de usar, sencillos, interactivos e instantáneos, y completos (de inicio a fin).

Las mismas reglas sirven para satisfacer a nuestros clientes y a nuestros empleados. Si queremos ser un banco digital, tenemos que dar a nuestros empleados la misma capacidad tecnológica que a nuestros clientes. Es probable que en un futuro muy cercano la capacidad de los dispositivos móviles sea superior a la que necesitamos para tener una relación bancaria digital, y será entonces cuando esta será plenamente eficaz.

Muchas funciones que ahora no sabemos resolver podrán ser digitalizadas totalmente en movilidad. En estas situaciones aún no resueltas, los bancos deben invertir en investigar y desarrollar nuevas formas de, por ejemplo, identificar a sus clientes, entender el contexto, acceder a datos necesarios para la operación instantáneamente (tasaciones, poderes, históricos, incidencias, relaciones, etc.) y muchos más, que convertirán una transacción bancaria en algo comparable, en sencillez, a muchas otras situaciones ya normales e instantáneas en la vida digital de las personas.

Si ya es normal encontrar instantáneamente en total movilidad un billete de avión, alquilar una casa para las vacaciones, reservar el menú en un restaurante, conocer la mejor ruta al trabajo o revisar el estado del propio automóvil, ¿por qué tiene que ser tan difícil abrir una cuenta o que me concedan un crédito después de veinte años de relación con el banco?

La movilidad implica un proceso de eliminación progresiva del

back-office (trabajo administrativo). No puede existir *back-office* en un banco digital. Los procesos tienen que digitalizarse de principio a fin para ser instantáneos para el cliente y rentables para el banco. Hay que invertir en ello; si no lo hacemos, perderemos la relación con el cliente y la eficiencia en el banco: no seremos viables.

2. La información

En la banca hemos mantenido largas relaciones con nuestros clientes basadas en la confianza y en las que el cliente nos deposita, además de sus ahorros, la información de sus operaciones financieras. Esta información que hemos almacenado durante años adquiere en la actualidad un valor extraordinario y estratégico; adecuadamente tratada, esta información nos permitirá mejorar la relación con el cliente y, a la vez, ser eficaces en la relación digital.

Por un lado, la tecnología ya no limita la cantidad y rapidez con la que podemos tratar los datos y a un coste muy asequible. Por tanto, nuestra capacidad de saber quién es el cliente por su historial de relación con nosotros, por su contexto de relación con otros clientes, o incluso con otros datos que el propio cliente nos quiera aportar, digitalmente por supuesto, nos obliga a poder responder instantáneamente a cualquier petición del cliente. Si no somos capaces de hacerlo, no somos un banco digital y no mantendremos la relación digital con el cliente.

Por supuesto que, para la elaboración de datos, se tiene que permitir que nuestro empleado pueda contactar con el cliente en el momento adecuado y de la forma esperada por el cliente. El que estemos siempre conectados

no quiere decir que nos puedan interrumpir siempre.

Con los datos hay un concepto que toma fuerza, que es prefabricar las decisiones. Si de verdad los datos del cliente nos permiten conocerlo, hay que prefabricar la decisión que tomaremos cuando estemos con el cliente o cuando vayamos a contactar con él. ¿Aprobaremos el crédito? ¿Pediremos disculpas por devolverle un recibo? ¿Aceptaremos un excedido del límite de la tarjeta? ¿Pagaremos la indemnización del siniestro en su coche? Y así hasta miles de situaciones que suceden cada día, pero que en la banca digital no admiten el «vuelva usted mañana».

Con un buen sistema de manejo de datos y un equipo de especialistas que hagan descubrimiento del comportamiento del cliente, nuestras decisiones serán las acertadas. Es especialmente útil este uso de la información cuando el cliente se encuentra en una situación excepcional, puesto que es entonces cuando la reacción inmediata del banco representa un alto valor añadido y permite ganarse la confianza y lealtad del cliente.

Un impagado, la pérdida de la tarjeta, un siniestro, la pérdida del empleo, etc., son situaciones que el banco conoce y ante las que podemos decidir cómo reaccionamos para ayudar a nuestro cliente. Si queremos ser amigos de nuestros clientes, utilicemos toda la información para ayudarles. Vale la pena.

3. La seguridad

Desde tiempos ancestrales los bancos han sido utilizados para guardar dinero. En la sociedad en la que el dinero era el medio de

pago común, protegerlo era la misión principal. De ahí los grandes barros de hierro que aún pueden verse en algunas ventanas de antiguas oficinas bancarias.

Pero en la sociedad digital lo que además del dinero custodia la banca es la información de nuestros clientes, sus datos. Ya hemos visto lo útiles que son para el negocio y, por tanto, es lógico que deban estar en el centro de una estrategia de seguridad del banco.

Proteger los datos de nuestros clientes es proteger la reputación del banco, nos va la vida en ello. A veces parece que tengamos cosas más urgentes o más importantes que hacer, pero es sólo porque ignoramos los peligros que nos acechan. Hay que proteger los datos evitando que nadie ni nada pueda entrar en nuestros sistemas y, por supuesto, que no pueda salir y, por si acaso, para mayor seguridad que encriptemos los datos sensibles.

Pero además hay que desarrollar herramientas basadas en el análisis de los datos que detecten las anomalías que puedan producirse en el uso de los datos y en su manejo en tiempo real, bloqueando los procesos sospechosos. Es otro de los ámbitos en los que hay que hacer innovación en banca digital; nuestro «servicio de seguridad», tiene que ser tan bueno como el mejor para proteger la reputación del banco y las de sus clientes.

La misma estrategia es útil para el control interno, el cumplimiento y la auditoría interna o externa.

VI. ¿QUIÉN MÁS DEBE CAMBIAR?

Consideremos también algunas funciones que deben ayu-

dar a la transformación digital de nuestras organizaciones, por ejemplo:

1. La gestión de las personas

Es un área clave para el cambio de cultura en la compañía. Debe encargarse de poner en marcha las herramientas que permitan crear una comunión entre todos los empleados.

Hay que convertir la empresa en una red social, donde los empleados puedan darse a conocer, conocerse, opinar, sugerir, votar, emocionarse, entender, aportar y más. Este tipo de situación permite sacar todo el potencial creativo de nuestros equipos, en especial si se utiliza de forma abierta dentro de la organización.

Además, al igual que en las redes sociales externas, genera una ingente cantidad de información que permite valorar de forma más acertada cualquier situación de capacitación, mérito, formación, conflicto, ética, etc. Asimismo, favorece una mayor eficacia de la *meritocracia*, ya que cada persona puede mejorar su tarjeta de presentación con su actividad.

El talento abierto es una de las primeras diferencias de las compañías digitales y convierten la gestión en un desempeño mucho más enriquecedor y eficaz. La formación y entreno de los equipos debe hacerse con contenidos creados para el consumo digital, en donde los contenidos audiovisuales y los basados en la propia experiencia de los empleados siempre consiguen más credibilidad.

La interacción debe incluir a todos los miembros de la di-

rección como forma de respeto y pertenencia hacia todos los miembros de la empresa, y debe existir un servicio de atención virtual 24 horas a todos los empleados que permita resolver cualquier situación que lo requiera de forma instantánea.

Este proceso de transformación debe permitir el reciclaje de los empleados con algún hándicap en el uso de las nuevas soluciones; todos los trámites administrativos y autorizaciones deben resolverse instantáneamente; la red social debe enfocarse a su uso a través de móvil; y las noticias corporativas deben comunicarse inmediatamente a todo el mundo.

La diversidad del talento es imprescindible para interpretar las opiniones, también diversas, de nuestros clientes, por lo que resulta imprescindible aplicar en la organización las políticas de diversidad necesarias que aseguren la adecuada innovación.

2. Los productos y servicios financieros

En este proceso de transformación digital, en el que se incorporan nuevas regulaciones que protegen al cliente para asegurar su satisfacción, se va a producir un cambio sustancial en el diseño y uso de los servicios bancarios y los productos financieros. El punto clave es la instantaneidad y la movilidad. Podemos acceder a los servicios en cualquier sitio y de forma instantánea.

En la banca aún no ofrecemos esta instantaneidad, básicamente porque nuestros *back-offices* aún son parcialmente manuales. Este es uno de nuestros puntos débiles, que requiere inversión

para encontrar las nuevas formas de procesar instantáneamente cualquier orden del cliente, y en especial las interbancarias y transfronterizas.

Cuando nuestros productos y servicios sean digitales e instantáneos, cambiará completamente su naturaleza y uso, y crearemos nuevas formas y lugares de uso de los servicios financieros en ámbitos donde ahora no estamos presentes.

En esta línea digital, los datos e información que el cliente deposita en la confianza de su banco es la mejor prueba de la eficacia de la relación. Con esta información hay que construir una nueva forma de servicio al cliente que se base en su comportamiento y sobre el que nuestros modelos puedan hacer recomendaciones o responder a consultas que mejoren la vida financiera y personal de los clientes.

En la sociedad digital, hablar de cuenta corriente significa algo diferente. Es un conjunto de información sobre cobros, pagos, movimientos, saldos, tipología, control histórico, gestión del gasto, etc., y tantos más conceptos de servicio que el cliente requiera, y además, por supuesto, agregando o poniendo en contexto esta información con otros datos de contexto o similares.

En definitiva, un servicio enriquecido y diferente de la actual clasificación de productos que ofrecemos.

Una nueva experiencia para el cliente. Y así con casi todos los productos.

3. El área de riesgos

Es una de las funciones clave del negocio financiero en una so-

ciudad digital. El requisito de inmediatez en la aprobación de los riesgos y de las operaciones de crédito se convierte en la pieza clave de la digitalización.

El concepto de preaprobar los riesgos requiere de un análisis del cliente basado en los datos de los que disponemos en el banco y, si es posible, enriquecido con datos externos facilitados por el cliente, otros bancos, redes sociales, etc. en tiempo real, con el uso de modelos pretestados que nos permitan la aprobación instantánea. Para disponer de estos modelos pretestados, se requiere una actividad previa y sistemática de investigación de las variables que nos puedan proporcionar un significado relevante para la decisión y que asegure la calidad de la decisión.

Estos modelos deben seguir utilizándose, adaptándolos a los escenarios cambiantes para poder validar la salud de la operación aprobada a lo largo de su vida útil y, en caso de incidencia, desencadenar la acción más adecuada para su tratamiento. Esta «robotización» del proceso de aceptación, seguimiento y resolución del crédito se puede enriquecer de forma continua con la interacción humana y debe permitir al cliente, y en su caso, al empleado, conocer las razones de la decisión con un criterio de transparencia.

Los incidentes pueden tener un tratamiento diferente teniendo en cuenta la accesibilidad a datos de otras entidades o ámbitos (PSDII, etc.).

La facilidad e instantaneidad de la aprobación cambia completamente el diseño y la utilidad del producto, ya que permite al cliente utilizar su capacidad de crédito y devolverlo como si se tratara de una línea de crédito

permanente, con lo que ello significa de aumento de su utilidad y de diferente sistema de tarificación del servicio. Más que una operación de crédito es una *relación de crédito*.

Es evidente que puede resultar más sencillo analizar un cliente particular que un cliente empresa, pero la creación de los algoritmos de aprobación, seguimiento y resolución va a constituir la piedra de toque de la capacidad de la banca para competir. A mayor precisión en la decisión, mayor satisfacción del cliente y mayor rentabilidad.

La aplicación de la inteligencia artificial y de las técnicas de máquinas que aprenden (*learning machines*) están empezando a superar las capacidades humanas en la toma de decisiones de riesgo, ya que consideran muchas más variables que las que puede procesar el ser humano.

4. La relación digital

En este proceso de transformación es clave redefinir la relación digital del cliente con el banco. Las personas se relacionan cada vez más de forma digital con diversidad de técnicas y métodos (desde el mensaje simple a la videoconferencia interactiva). En la banca tenemos que adoptar la misma forma de relación que las personas para relacionarnos con nuestros clientes.

El cliente podrá escoger la forma de relacionarse con nosotros, ofreciéndole varias alternativas de entre las más usuales (WhatsApp, Skype, Telegram, etc.). Nuestros empleados deben estar preparados para mantener esta relación digital que el cliente nos pide para que poda-

mos ser su banco. Cuanto mayor y mejor sean la calidad y diversidad de la relación digital y de los productos financieros digitales que ofrezcamos, mayor la lealtad del cliente hacia el banco.

Cuando mantenemos una relación digital debemos aplicar las mismas técnicas de segmentación que en el mundo real para servir mejor a los clientes, con la ventaja de que podemos dirigirnos a segmentos de clientes más pequeños, para darles mejor servicio con especialistas y contenidos más ajustados a sus necesidades. Es el concepto del *long tail* aplicado a los servicios financieros, que mejorará la satisfacción individual.

5. El área jurídica

Esta es una de las áreas más importantes en el proceso de digitalización de un banco.

Todo lo que hay que cambiar en la fabricación del producto, la prestación del servicio, la relación digital con el cliente, el cumplimiento, la competencia digital, la relación con los competidores, plantea cambios que deben estar adecuadamente soportados por los servicios jurídicos del banco.

El inmovilismo, el esperar, no es la solución. Hay que entender lo que está pasando para dar las soluciones y recomendaciones jurídicas que se precisen para seguir avanzando.

Como en todo proyecto colectivo, la velocidad del más lento fija la velocidad del conjunto.

6. La auditoría interna

En una compañía digital los métodos tradicionales de la fun-

ción de auditoría no son suficientes. Hay que convertir la función de la auditoría interna en una función de revisión continua, en una monitorización continua de los datos.

Asimismo, hay que crear los algoritmos que detecten las malfunciones de los procesos digitales; cambiar los *skills* de los auditores para que sean investigadores digitales. Con una auditoría continua de la empresa se evitan los grandes y pequeños desastres.

Por otro lado, cualquier situación de riesgo será mejor controlada por un ordenador que por una persona. La supervisión continua efectuada por el ordenador permite un alto grado de supervisión, control y seguridad a todos los niveles de la empresa.

VII. LAS FINTECH

Todos conocemos lo que son: nuevas compañías que utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros al mercado. Son un gran acelerador de la innovación y aprovechan todas las oportunidades que encuentran normalmente con talento y agilidad.

Muchas fracasan, otras triunfan. Siempre ha sido de esta forma en la revolución digital. Siento un gran respeto y profunda admiración por sus creadores y unas ganas enormes de competir con ellos porque, en definitiva, opino que una *fintech* hace lo que los bancos no sabemos o no queremos hacer. No podemos quejarnos.

Si no damos créditos instantáneos; si no ofrecemos transferencias instantáneas en nuestro

mercado, y menos *cross-border*; si no agregamos datos para hacer más fácil la vida de los clientes; si los pagos con tarjeta duran más que en efectivo, sobre todo para pequeños importes, etcétera; si creemos que el cliente se va a resistir a un mejor servicio por el simple hecho de que somos los de siempre, nos equivocamos. El cliente ha cambiado y nosotros debemos cambiar. Si no lo hacemos, otros lo harán y nos echarán del mercado.

Las *fintech* son una amenaza para la banca que está quieta, así que movámonos.

VIII. LAS OFICINAS

He dejado para el final el hablar de las oficinas. Parece que en la banca digital no se necesitan oficinas. He oído esta afirmación en muchos bancos digitales que nunca han tenido oficinas. Puede ser cierto para ellos pero, en mi opinión, son las oficinas la mejor manera para la banca comercial de transitar hacia la banca digital, ya que es la forma de mantener la posición de cercanía, proximidad, confianza y disponibilidad hacia nuestros clientes.

Si hacemos todas las transformaciones de las que hemos hablado, nuestra relación con los clientes será mucho mejor que en la actualidad y mejor que con un banco «solo» digital. El futuro determinará cuántas oficinas serán necesarias para diferenciar la relación, pero estoy convencido de que, renovando su función en esta relación digital, seguirán manteniendo por años su utilidad.

En la estrategia comercial y de costes hay otros factores que condicionarán la eficiencia y, por tanto, la rentabilidad del banco muy por encima del número de oficinas:

- El número de clientes.
- El número de productos por cliente.
- El número de clientes gestionados por empleado.
- El número de empleados en servicios centrales.

Si optimizamos estos cuatro factores transformándonos digitalmente, la respuesta a la pregunta de «cuántas oficinas» no tiene mayor relevancia en costes.

IX. CONCLUSIONES

— Estamos en un proceso de transformación que no se puede evitar, afecta al *empowerment* que la tecnología concede a los ciudadanos de este mundo.

— La banca no puede evitar verse afectada por la digitalización. El capital y las fusiones solo retrasan y enmascaran la urgencia de afrontarlo, maquillando las cuentas de resultados.

— Hay que impulsar este cambio hasta el final en cada organización para recuperar la eficiencia y hay que invertir en ello.

— Hay una banca digital viable, rentable y amable con los clientes al final del camino. Hay que llegar el primero.