

# LA BANCA DEL FUTURO EXIGE OTRA CULTURA

Las entidades financieras deben interiorizar el cambio de paradigma que implica la digitalización y que supone situar las necesidades del cliente en el centro del negocio

Los usuarios ya no operan solo desde las sucursales. /GIANLUCA BATTISTA

DAVID FERNÁNDEZ

Los avances tecnológicos han revolucionado la forma de hacer banca. La transformación digital tiene un notable impacto en los hábitos de los consumidores. Un cambio de tanta profundidad como este supondría de por sí un reto mayúsculo para una industria acostumbrada a tener la sartén por el mango y que ahora ve cómo nuevos competidores, mucho más livianos, pero con mayor flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los ahorradores, les empiezan a hacer sombra. Pero este desafío adquiere aún mayor envergadura por el contexto en el que se produce: un entorno de tipos bajos que seca los márgenes de los bancos unido a un incremento de las exigencias de capital. En un momento con tantos frentes abiertos para el negocio, EL PAÍS organizó esta semana, con el patrocinio del Banco Sabadell, un debate con diferentes expertos bajo el título *La reinención de los servicios financieros y el futuro de la banca*.

“Los cambios a los que se enfrenta el sector no se limitan a invertir en tecnología, van más allá y se tienen que abordar desde la dirección, son transformaciones internas que deben ser asumidas por toda la organización para saber qué necesita el cliente, cuáles son sus necesidades”, según María Fernanda Arce, de Havas Media Group.

El éxito de las *fintech* —empresas que usan la tecnología para ofrecer servicios financieros— no se debe solo al desarrollo de Internet. Los ahorradores quedaron muy decepcionados con determinadas prácticas de los bancos que afloraron con la crisis financiera. “Lo primero que tienen que hacer las entidades es recuperar la confianza de los clientes”, señala Fernando Zunzunegui. En este sentido, auxiliar a los bancos mediante inyecciones de liquidez del BCE u otras medidas para aliviar los excesos de la industria no parece, según este abogado y profesor de Derecho del Mercado, la mejor manera de recuperar esa confianza. “No hay por qué subsidiar a la banca. Los negocios insostenibles no hay que mantenerlos con el dinero de los clientes. La entrada de nuevos competidores en servicios finan-



cieros específicos como el *crowdfunding*, los medios de pago, el asesoramiento o el cambio de divisas provocará que la banca tradicional tenga que buscar su sitio y reinventarse. Los bancos no necesitan solo tecnología, sino también una nueva cultura”, subraya Zunzunegui.

## MÁS TRANSPARENCIA

El sistema financiero español que se diseñó en la Transición dejó un mapa muy bancarizado con un fuerte desarrollo de la red comercial a través de la apertura de numerosas oficinas. Sin embargo, los usuarios ya no operan solo desde las sucursales. Según datos de Eurostat, en

2015 un 39% de los clientes en España entre 16 y 74 años usó Internet para gestionar su actividad bancaria, ya sea a través de los *smartphones* o de otros dispositivos móviles. Nadie aventura la desaparición de la sucursal, pero parece claro que habrá que adaptarla a los nuevos hábitos de los clientes así como potenciar la presencia en aquellos canales que va abriendo la tecnología. “En un mundo de mayor transparencia la mejor salida es la autenticidad. Hay que saber qué factores te hacen diferente del resto de competidores, establecer qué quieres hacer y trazar un camino para lograrlo. Eso requiere una transformación cultural extraordinaria con una im-

---

LA REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA EXPLOTA JUSTO EN LA ERA DE LOS TIPOS DE INTERÉS CERO

LAS NUEVAS GENERACIONES APENAS TIENEN RELACIÓN CON LAS OFICINAS BANCARIAS

plicación de toda la plantilla, no solo de los directivos.”, comenta Manuel Tresánchez, subdirector general y director de marketing y banca minorista de Banco Sabadell.

La presión para las entidades tradicionales no solo llega del lado de las *fintech*. El hecho de que gigantes tecnológicos como Google, Facebook o Apple se hayan embarcado en ofrecer nuevos sistemas de pago y crédito ha contribuido a aumentar el espacio competitivo en el que hasta ahora se movía la gran banca. “El punto clave es adaptarse a las necesidades del cliente. La gente quiere productos y servicios fáciles de usar, rápidos, transparentes y al mejor precio. La banca

## PARTICIPANTES

## » MARÍA FERNANDA ARCE

'Global Insights Manager' de Havas Media Group

"Los cambios a los que se enfrenta el sector no se limitan a invertir en tecnología, van más allá y se tienen que abordar desde la dirección, son transformaciones internas que deben de ser asumidas por toda la organización para saber qué necesita el cliente".



## » MANUEL TRESÁNCHEZ

Subdirector general de Banco Sabadell

"Los jóvenes se definen como consumistas e inconformistas. Es una gran contradicción. En este proceso de transformación no debemos olvidar que el sistema bancario y las garantías que ofrece no son gratis, tienen un coste de funcionamiento elevado"



## » FERNANDO ZUNZUNEGUI

Abogado y profesor de Derecho del Mercado Financiero

"No hay que subsidiar a la banca. Los negocios insostenibles no hay que mantenerlos con el dinero de los clientes. Lo primero que tienen que hacer los bancos es recuperar la confianza de los usuarios. No solo necesitan tecnología, también una nueva cultura".



## » SERGIO REYES

Director de programas a medida del IEB

"Hay que tender puentes y buscar puntos de colaboración entre las 'fintech', que aportan mayor agilidad para captar los cambios de las necesidades de los usuarios, y la gran estructura de balance que poseen los bancos convencionales".



## » ALEXANDRE LIMA

'Executive manager' de Mooverang

"Las 'fintech' quieren que haya una normativa porque es bueno para la protección del usuario. Sin embargo, la regulación que hay ahora impide la entrada de nuevos competidores y hace más difícil que el sector se adapte a las nuevas necesidades de los clientes".



Los participantes en el debate celebrado en la sede de EL PAÍS. De izquierda a derecha, María Fernanda Arce, Manuel Tresánchez, Fernando Zunzunegui, Sergio Reyes y Alexandre Lima. / SAMUEL SÁNCHEZ

El directivo del Banco Sabadell cree que en esta nueva relación con el usuario las oficinas bancarias aún tienen mucho que decir. "Las sucursales seguirán desempeñando un papel importante en la provisión de servicios financieros. Sin embargo, cambiarán su función y dejarán de ser simples gestorías para evolucionar y convertirse en el entorno perfecto para cuidar la relación con el cliente". En la transformación en la que se encuentra inmersa la industria financiera Tresánchez considera importante subrayar el principio de corresponsabilidad. "Los jóvenes se definen como consumistas e inconformistas. Es una gran contradicción que se contagia a todos los sectores. En este proceso de transformación no debemos olvidar que el sistema bancario y las garantías que ofrece no son gratis, tienen un coste de funcionamiento elevado. Cumplir con ese objetivo sin ingresos es muy complicado".

der puentes y buscar puntos de colaboración entre las *fintech*, que aportan mayor agilidad para captar los cambios en las necesidades de los usuarios, y la gran estructura de balance de los bancos convencionales", sugiere Sergio Reyes, director de programas a medida del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB).

En los últimos años se han ido sucediendo los fiascos financieros (participaciones preferentes, *swaps*, hipotecas en divisas, salidas a Bolsa con falta de controles, depósitos estructurados...) y el gran perdedor en todos los casos ha sido el bolsillo de millones de pequeños ahorradores. Los expertos coinciden en que el futuro de los servicios financieros, bien sean proporcionados por las entidades tradicionales o por los nuevos jugadores del sector, pasa por situar al cliente en el centro del negocio. Pero, ¿qué significa eso? Y, sobre todo, ¿cómo se consigue?

"Creo que se trata de dar a cada cliente lo que pide. No es lo mismo lo que busca una persona de 55 años que un *millennial*. La gente más joven es muy pragmática, busca productos buenos, inmediatez en la respuesta y transparencia", apunta Arce. En cambio, Zunzunegui no cree acertado establecer un debate

generacional: "Es un problema de reputación y hay que recuperar la confianza. Es un fenómeno transversal y no se puede diferenciar según la edad del cliente. Asistimos a un proceso de desintermediación en el que la confianza pasa del intermediario al sistema. Aquel sistema que sea eficaz y proporcione seguridad es el que triunfará".

Los avances tecnológicos, no solo en el ámbito financiero, están creando una cultura entre los consumidores más jóvenes caracterizada por exigir el mejor servicio al menor precio y, si es gratis, mejor que mejor. Alexandre Lima reconoce que la digitalización permite abaratar costes, pero asegura que los *millennials* no solo se mueven por el precio a la hora de elegir un intermediario financiero. "Si el producto aporta valor y encaja en lo que están buscando están dispuestos a pagarlo. Lo que no quieren es que les defrauden y les cobren por algo que realmente no necesitan". En este sentido, Reyes, del IEB, considera que la gran baza de la banca del siglo XXI son los servicios de alto valor añadido. "En el caso del asesoramiento financiero no hay, hoy por hoy, un *robo advisor* [consejeros automáticos que construyen carteras usando algoritmos] que pueda

llegar al nivel de especialización que ofrecen las entidades".

En opinión de Tresánchez, "el modelo de banca que ganará será aquel que cuide la relación con el cliente". Este objetivo debe impregnar todo el funcionamiento de la entidad, desde el diseño de productos a los procesos. "Nosotros queremos ser uno de los bancos ganadores en esta transición ofreciendo a los clientes lo que realmente les hemos prometido y acompañándoles en todo momento".

LA CRISIS HA GENERADO UNA GRAN DESCONFIANZA ENTRE LOS AHORRADORES

LA MARAÑA LEGISLATIVA DIFICULTA LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

## REGULACIÓN EXCESIVA

Uno de los puntos donde parece que hay acuerdo entre nuevos y viejos actores bancarios es en el exceso de regulación que hay en la industria. "Las *fintech* quieren que haya una normativa porque eso es bueno para la protección del usuario. Sin embargo, la regulación que hay ahora lo que impide es la entrada de nuevos competidores y hace más difícil que el sector se adapte a la realidad que demandan los clientes", reflexiona Lima. La proliferación normativa está elevando los costes de los bancos y no está claro que el resultado vaya a ser una mayor protección del ahorrador. "Es una carga ineficaz. En 2008 ya había muchas normas y pasó lo que pasó. Cuando se simplifique la legislación todos tendrán las mismas reglas del juego", dice Zunzunegui.

Tresánchez también cree que los beneficios de la avalancha normativa para el usuario son dudosos: "Habría que abogar por una regulación más simplificada, que protegiera unos principios básicos y pusiera el acento en la disciplina del mercado. Una asignatura pendiente es la educación financiera, ya que cuanto más formados estén los clientes más protegidos estarán por su propio conocimiento".

tradicional ya es digital, pero el hecho de tener aplicaciones para móviles no es garantía de que vayan a recuperar el favor de los usuarios. Con la crisis los ahorradores descubrieron que las entidades convencionales no son siempre los mejores consejeros. El nuevo marco exige un cambio cultural que no es sencillo de implementar en organizaciones grandes y complejas", indica Alexandre Lima, director ejecutivo de Mooverang.

Las nuevas entidades que ofrecen servicios financieros parecen mostrar una mayor adaptación a las exigencias de los nuevos consumidores (*millennials*) y entornos que la banca tradicional. "Hay que ten-