

LA BRECHA DIGITAL DE LOS SERVICIOS BANCARIOS: La España rural y los clientes Senior.

Fátima Senra Bustos

fsenra@uoc.edu

28.12.2020

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Innovación

Memoria final

Curso 2020-2021, 1º semestre

Resumen	4
Abstract	5
Justificación	7
Objetivo y alcance	7
1 ESPAÑA RURAL	9
1.1 EL ENVEJECIMIENTO: VENDER A LOS MAYORES ES UNA INCREÍBLE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.	9
1.2 PROPORCIÓN DE PERSONAS MAYORES DE CIERTA EDAD.	10
2 DIGITALIZACIÓN	12
2.1 INFORME DIGITALIZACIÓN Y EXPERIENCIA DE CLIENTE	12
2.1.1 Conclusiones Informe	18
2.2 EXPERIENCIA DE CLIENTE OMNICANAL	19
2.3 LOS CLIENTES “HÍBRIDOS”, QUE USAN CANALES DIGITALES Y HUMANOS, LOS QUE TIENEN UNA MEJOR EXPERIENCIA CON LA BANCA	20
3 SECTOR FINANCIERO	21
3.1 ¿CÓMO ES LA DIGITALIZACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO?	21
3.2 BANCA: DIME POR QUÉ CANAL HABLAS A TUS CLIENTES Y TE DIRÉ LO CONTENTOS QUE ESTÁN.	23
3.3 TENDENCIAS DEL SECTOR FINANCIERO 2020.	25
3.4 LA ESPAÑA DESCONECTADA DE LA REVOLUCIÓN DE LA BANCA.	28
3.4.1 La brecha digital entre el medio urbano y el rural	28
3.4.2 La España desconectada de la Revolución de la Banca	29
3.4.3 El cierre de oficinas bancarias y las fusiones están afectando a la España despoblada.....	31
3.5 GAP EMOCIONAL. ¿QUÉ ESTÁ HACIENDO EL SECTOR BANCARIO EN LA ESPAÑA RURAL?	33
3.5.1 La verdadera importancia de las emociones en el proceso de compra ...	33
3.5.2 ¿Qué está haciendo el Sector Bancario?	33
3.5.2.1 Cajeros multientidad en los pueblos para garantizar los servicios bancarios, la propuesta de Teruel Existe aprobada en el Senado	33
3.5.2.2 Euronet lanza los 30 primeros cajeros en la España desbancarizada.	34
3.5.2.3 Buses, estancos y carteros, las nuevas vías para paliar “el desierto de efectivo” en la España rural.....	34
3.5.2.4 Humanismo digital Bankia.	35

3.6	LA CRISIS SANITARIA ACELERA LA DIGITALIZACIÓN DE LA BANCA.	36
3.6.1	El Covid 19 deja al descubierto la doble brecha digital.	36
3.6.2	La crisis sanitaria acelera la digitalización bancaria.	36
3.6.3	2021 Una oportunidad para la España vaciada	37
4	CASO DE USO	38
4.1.	LA EXPERIENCIA DE CLIENTES ES EMOCIONAL Y PRESENCIAL.	39
4.1.1	¿Pueden ser emocionales las empresas financieras?	39
4.1.2	Emociones en el sector bancario.	40
4.1.3	La experiencia de cliente y el aumento de ingresos.	42
4.1.4	La Experiencia de Empleado.	42
4.2	LA FIGURA DEL ASESOR SÉNIOR.	44
4.2.1	Beneficios Sector Financiero.	44
4.2.2	Descripción del puesto	46
4.2.3	Organigrama	47
4.2.4	Perfil del empleado	48
4.2.5	Funciones.	50
4.2.6	Viabilidad Económica.	51
CONCLUSIONES		52
IMPLICACIONES ÉTICAS Y/O SOCIALES		54
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		55
FIGURAS		58

LA BRECHA DIGITAL DE LOS SERVICIOS BANCARIOS: La España rural y los clientes Senior.

Fátima Senra Bustos. fsenra@uoc.edu

Grado en Administración y Dirección de empresas.

Trabajo de investigación en innovación empresarial.

Resumen

La investigación se centra en la repercusión de la digitalización de los servicios bancarios y su impacto en las zonas rurales y los clientes Senior. El mundo rural está viviendo una situación insostenible, sin acceso a un Internet de calidad y con falta de infraestructuras y malas comunicaciones. La reestructuración del sector bancario ya ha dejado a 4.196 municipios sin una sola sucursal y un millón de personas se ha quedado sin servicio. Estos municipios son precisamente los que tienen una edad de población envejecida en todos sus municipios.

Este proyecto presenta la creación del puesto de **Asesor Sénior** que facilitará la transición digital en estas zonas rurales, con especial atención de los mayores.

La metodología utilizada es cuantitativa en términos estadísticos, aportando importante información sobre población española por provincias y edad, revelador del grave problema de aislamiento generacional. Así como, perfil de comportamiento de cliente digital multisectorial y sus resultados en la fidelización del cliente.

Como conclusión, se aprecia, cómo la experiencia de cliente digital está correlacionada con la satisfacción y el valor de la marca y como la satisfacción genera emociones positivas en el cliente. El sector financiero, a pesar de ser uno de los más evolucionados, presenta una digitalización dispar según servicios. Es revelador cómo la vinculación emocional crece en la medida que el cliente se siente acompañado por su entidad financiera, que pone los medios suficientes para solucionar sus necesidades.

Como consecuencia: a) las entidades refuerzan la vinculación con sus clientes que no sólo serán leales a su banco sino que recomendarán y comentarán a terceros de su influencia el excelente trato recibido desde el asesor personal; b) la digitalización bancaria deseada puede ir consolidándose sin que suponga un detrimento de sus clientes Senior y más en las zonas menos pobladas y donde no es rentable mantener una oficina ; c) su cuenta de resultados no sólo permite esta figura sino que, como se indica en a) se verá incrementada.

Este proyecto se centra en la provincia de Teruel pero sus conclusiones pueden ser extrapoladas a muchas autonomías de España, que se encuentran afectadas del mismo problema, por lo que puede considerarse una futura línea de investigación.

Palabra clave: Brecha digital, brecha generacional, Nivel de Digitalización multisectorial, España rural, Servicios bancarios, Despoblación, Transformación digital, Globalización de la economía, desbancarización.

Abstract

The research focuses on the impact of the digitization of banking services and its impact on rural areas and Senior customers. The rural world is experiencing an unsustainable situation, without access to a quality Internet and with a lack of infrastructure and poor communications. The restructuring of the banking sector has already left 4,196 municipalities without a single branch and one million people have been left without service. These municipalities are precisely those with an aging population age in all their municipalities.

This project presents the creation of the Senior Advisor position that will facilitate the digital transition in these rural areas, with special attention to the elderly.

The information used is quantitative in statistical terms, providing an important contribution to the Spanish population by province and age, revealing the serious problem of generational isolation. As well as, multisectorial digital customer behavior profile and its results in customer loyalty.

As a conclusion, it can be seen how the digital customer experience is correlated with satisfaction and brand value and how satisfaction generates positive emotions in the customer. The financial sector, despite being one of the most evolved, presents uneven digitization according to services. It is revealing how emotional bonding grows as the client feels accompanied by his financial institution, which provides sufficient means to solve his needs.

As a consequence: a) the entities reinforce the relationship with their clients who will not only be loyal to their bank but will also recommend and comment to third parties about their influence on the excellent treatment received from the personal advisor; b) the desired bank digitization can be consolidated without detriment to its Senior clients and more in less populated areas and where it is not profitable to maintain an office; c) your income statement not only allows this figure but, as indicated in a), it will be increased.

This project focuses on the province of Teruel, but its conclusions can be extrapolated to many autonomous regions of Spain, which are in the same problem, so it can consider a future line of research.

Keywords: Digital gap, generation gap, Multisectorial Digitization Level, Rural Spain, Banking services, Depopulation, Digital transformation, Globalization of the economy, unbanking.

INTRODUCCIÓN

Vivimos inmersos en una nueva era digital, que ha cambiado nuestra forma de relacionarnos. En nuestro día a día, están presentes todo tipo de dispositivos, mediante los cuales podemos realizar desde compras online, consultar publicaciones de los medios de comunicación, buscar información concreta sobre cualquier tema y otras operaciones de carácter más personal como las bancarias o consultas a nuestras aseguradoras sobre temas de salud o siniestros.

Es una evidencia que la relación con el cliente ha cambiado. Las empresas y marcas en general, tienen que aplicar estrategias omnicanal que atiendan los nuevos hábitos y tendencias de sus potenciales clientes y consumidores.

En el ámbito empresarial, la digitalización se asocia con el proceso de transformación digital de los negocios, esto es: implementar tecnología, herramientas digitales y recursos tecnológicos, para optimizar los procesos de trabajo.

La digitalización en este sentido significa que los negocios se encuentran en un proceso de transformación en el que usan la tecnología para interactuar con personas con el fin de abordar procesos, que aporten conocimiento necesario para conseguir un beneficio.

Los canales tradicionales como la radio, el correo, el teléfono, la prensa y la televisión han perdido protagonismo con la aparición de los canales digitales. Ejemplos como las redes sociales, el correo electrónico, los sms, las aplicaciones móviles son algunos de los medios que dan la oportunidad de interactuar, siendo esta la principal característica que los diferencia de los medios tradicionales.

Pero este proceso de cambio, no se desarrolla de forma homogénea en nuestro territorio.

En la España rural, no prima la tecnología en las relaciones. Las reglas del juego son diferentes. Existe proximidad y confianza con el vecino, lo que se lleva es el tú a tú y salvo los más jóvenes, el resto, no sienten que la digitalización sea un suceso que les afecte, ya que lo que desean mantener son las relaciones personales.

La mayoría se han encontrado pasados sus 60 años, con una nueva forma de relacionarse impuesta y que nada tiene que ver con lo que conocían hasta ahora. Muchos de ellos no entienden ni viven estos cambios como avances, sino todo lo contrario.

Estas zonas con escasa y envejecida población, están viendo cómo establecimientos físicos cierran sus puertas, y les ofrecen nuevas formas de relacionarse que no se adaptan a ellos.

Las entidades financieras, han reducido sus sucursales en los últimos años de forma drástica, sin dejar opciones a los clientes de muchas zonas. Los municipios más afortunados cuentan con cajeros automáticos donde poder retirar efectivo, pero muchos habitantes se ven obligados a desplazarse fuera de su localidad siendo esta una posibilidad que no todos pueden llevar a cabo.

Por tanto, ¿Es la digitalización la mejor solución para todos?, ¿Estamos preparados para relacionarnos a través de los nuevos canales sin ningún tipo de problema?, ¿Somos una sociedad “conectada”?

La respuesta es una negativa, por lo que este trabajo pretende reflejar la existencia de una brecha digital en las zonas rurales y profundizar en la calidad de los servicios bancarios con los clientes Senior.

En los siguientes apartados, se profundiza sobre esta problemática centrándose en la digitalización de los servicios bancarios. Una relación basada en la confianza y la cercanía que ha sido sustituida por máquinas en el mejor de los casos, refleja a la perfección la situación a la que se están enfrentando las poblaciones rurales de nuestro país. No podemos pasar por alto los efectos que la Covid-19 está provocando. Sin duda está siendo una prueba de fuego para muchas empresas y ha supuesto un aceleramiento en el proceso de digitalización a marchas forzadas.

Justificación

Mi experiencia laboral en banca desde el año 2010 y mi residencia en un pueblo de Teruel, han hecho que tenga conocimiento en primera persona de todo lo relacionado con el proceso de digitalización que ha sufrido el sector bancario en estos últimos años y en cómo ha evolucionado la relación con los clientes, especialmente en las zonas rurales, donde, la mayoría son clientes Senior.

Es por ello que conozco las carencias y vacíos que existen y que están provocando que estas zonas queden excluidas financieramente, privadas de servicios tan esenciales como poder retirar dinero en efectivo.

Una de las consecuencias directas de este aislamiento financiero es que también resta iniciativas de negocio a pequeñas y medianas empresas, que tienen serias dificultades de información y gestión y quita eficiencia a sus proyectos. De igual forma, los bancos ven mermado el incremento de su cartera de clientes.

Por este motivo, es necesaria toda investigación. En primer lugar para hacer una reivindicación social por nuestros mayores. Una reivindicación jurídica por el derecho a la libre elección, ya que tal y como están desarrollándose los acontecimientos, el proceso de digitalización en el que nos encontramos inmersos es una imposición que nos priva de la libertad de decisión.

No podemos olvidar que es necesario un cambio cultural para que la adopción de las nuevas tecnologías sea un proceso con buena acogida por las generaciones no digitales. Debe existir un acompañamiento, donde el cliente lleve a cabo un proceso de aprendizaje y adaptación. La tipología de cliente que existe en estas zonas y su forma de vivir, tienen que ser el pilar fundamental de trabajo para el sector bancario para poder ofrecer las soluciones idóneas a cada perfil.

Objetivo y alcance

Los objetivos de este proyecto son:

- Analizar el cambio sufrido en hábitos de consumo en la relación del cliente con la digitalización.
- Analizar las características poblacionales de las zonas rurales en términos de edad y digitalización.
- Mostrar la problemática existente en los servicios bancarios de las zonas rurales.
- Planteamiento de una solución al problema, creando la figura del asesor personal.

Alcance:

En el estudio de La España rural, no es posible descender por provincias de forma precisa por falta de información. El aislamiento al que se han visto sometidos es una realidad, visible en la falta de datos pormenorizados. Por tanto, puede haber un posible sesgo de adopción de tecnología según nivel adquisitivo o calidad de infraestructuras.

Este aislamiento, es el mal endémico político principal que ha impulsado la creación de un plan de marketing de la provincia "Teruel Existe". También ha nacido la primera formación política con representación en el Congreso con el mismo nombre, para dar voz a la España vaciada.

Por estos y otros motivos, existen pocos datos en ciertas provincias. Se puede destacar como protagonistas principales de la despoblación de la España vaciada a Soria y a Teruel, donde hay 3.000 pueblos que ya no son habitados por nadie.

En la actualidad, las cajas rurales son las únicas entidades financieras que mantienen la presencia en estas zonas. Las más significativas son: Ibercaja y Caja Rural de Teruel.

El plan de trabajo estará distribuido en cuatro fases que se desarrollarán con los contenidos que se muestran a continuación.

1. **Actividad 1. Elección del Tema, hipótesis y preguntas de investigación.**
 - a. Toma de contacto con el proyecto
 - b. Elección del tema y preguntas de investigación.
2. **Actividad 2. Recogida de información.**
 - a. Responder al objetivo que se quiere lograr.
 - b. Permitir obtener la información que se precisa para realizar el trabajo.
 - c. Revisar toda la información existente, sin obviar ninguna y detectando la redundante.
 - d. Facilitar su consulta posterior.
3. **Actividad 3. Estudio Empírico.**
 - a. Conocer como utilizaremos los datos (teoría y método) y para qué (preguntas de búsqueda).
 - b. Explotar los datos obtenidos a través del análisis teórico-metodológico.
 - c. Validar el resultado obtenido del análisis mediante algún test o proceso de significatividad o representatividad que nos asegure la calidad de los resultados.
 - d. Elaborar una primera configuración de conclusiones.
4. **Actividad 4. Conclusiones.**
 - a. Aportación de la investigación realizada a nuestro conocimiento sobre el objeto de estudio pero también sobre el campo, enfoque o disciplina en la cual se está contribuyendo.
 - b. Implicaciones de la investigación para el diseño de políticas o toma de decisiones, que se extrae de nuestro análisis.
 - c. Futuras líneas de investigación.

1 ESPAÑA RURAL

1.1 EL ENVEJECIMIENTO: VENDER A LOS MAYORES ES UNA INCREÍBLE OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

El aumento de la esperanza de vida y la baja natalidad, están provocando un aumento del porcentaje de personas mayores, que tiene como consecuencia el envejecimiento de la población.

Es relevante el estudio de Alcaide Casado (2020), donde analiza el Padrón Continuo (INE) de 2019. De su análisis concluye que en España hay un 19,3% de personas mayores de 65 años según la población total de 47.026.208 de habitante. Hecho que sigue en aumento tanto en número como en proporción. La edad media de la población, se sitúa en los 43,3 años, cifra que era de 32,7 en 1970. El número de personas mayores de 80 años sigue en aumento.

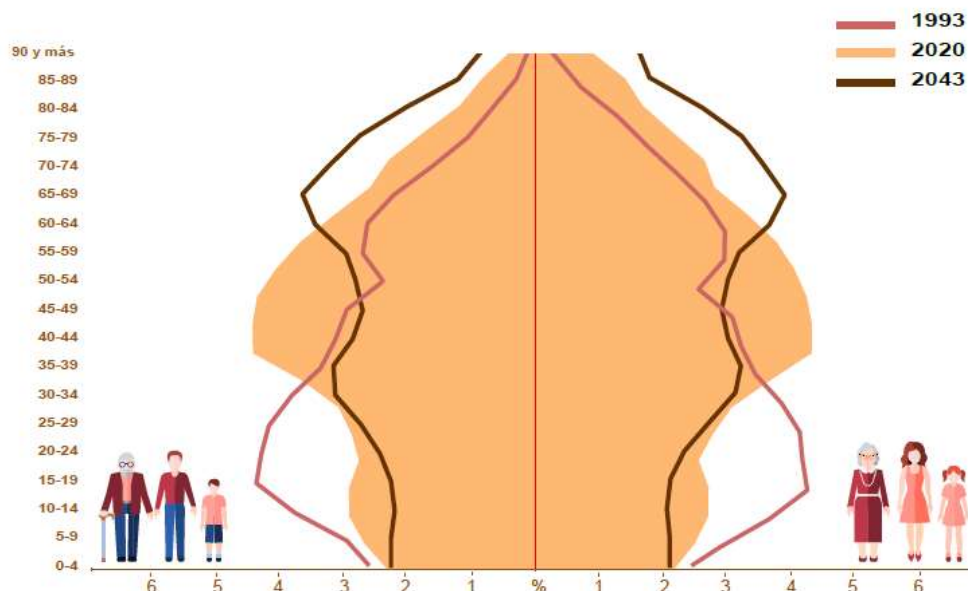
Según indica el investigador, el INE prevé para el periodo 2018-2068, 14 millones más de personas mayores. Esto supone un 29,4% del total de la proyección de la población, que alcanzaría los 48.531.614 habitantes. Esto se debe al envejecimiento de todas las personas nacidas durante el baby boom (1946-1964).

El reflejo de estos datos, se muestra en la siguiente pirámide poblacional de España.

Figura 1. Cifras de población. Proyecciones de población.

Población a 1 enero 2020: 47.329.981

Pirámides de Población de España: ayer, hoy y mañana



Fuente: Ine (2020)

Que la población española está envejecida, es un hecho, pero también lo es que esto no tiene por qué suponer una desventaja sobre todo, desde el punto de vista del marketing y las ventas.

Tal y como muestran los datos, ya supone un importante nicho de mercado que además va a

continuar creciendo de forma imparable. Por lo tanto, las estrategias enfocadas a este sector, el sénior marketing, tienen el éxito asegurado y un gran recorrido por delante.

En este contexto surge la “*Silver Economy*”, o economía plateada, que trata sobre el consumo en general de las personas mayores de 50 años, pero además se centra en los patrones de consumo que éste segmento de la sociedad tiene, creando nichos de mercado específicos y con mucho potencial. Y no únicamente para ellos, sino también para sus familias.

No podemos pasar por alto, que el sector sénior se encuentra dividido a su vez en diferentes segmentos. No son iguales las necesidades de una persona de 60 años que se encuentre activa laboralmente, de otra que se encuentra prejubilada o de aquellos que ya son unos honorables octogenarios.

Las empresas aplican diferentes estrategias. Existen aquellas que llevan a cabo un plan de marketing centrado totalmente en este sector produciendo por y para ellos todo tipo de productos o servicios, y otras aplican estrategias diferenciadas que prestan atención al cliente sénior pero sin descuidar el resto de colectivos.

Independientemente de la estrategia a seguir, las empresas comparten el objetivo de transmitir la positividad de la longevidad. En este sentido, Alcaide Casado (2020), apuesta por los mensajes simples y fáciles de entender como forma más eficaz de llegar a estos clientes. Algunos ejemplos que debería incluir un buen plan de marketing son:

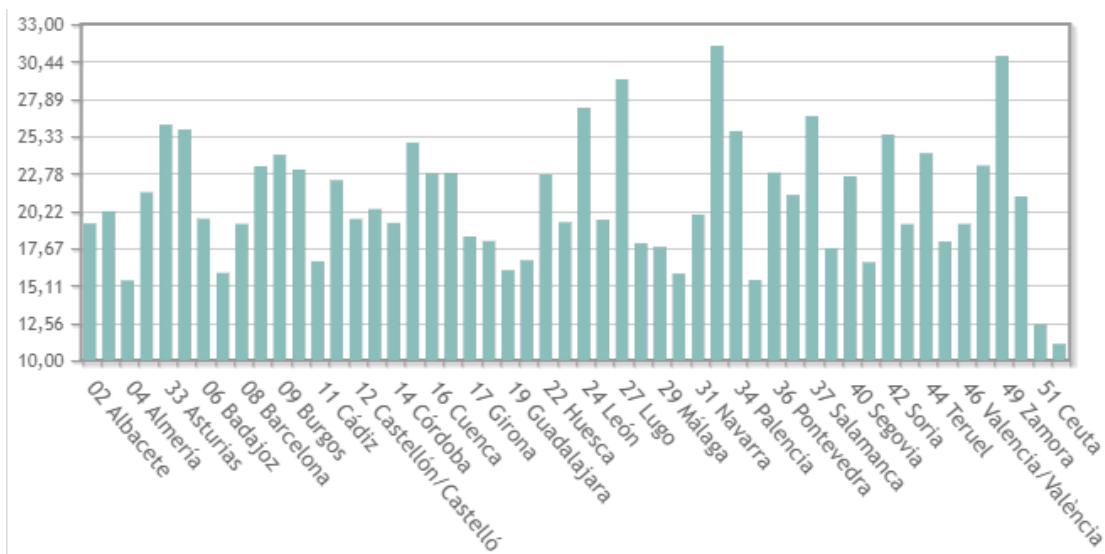
- Transmitir la idea de que se puede estar joven a cualquier edad, con emoción y entusiasmo.
- Emocionar, ofreciendo confianza en el servicio a través del acompañamiento, la socialización... pues una de las grandes pandemias del siglo es la soledad.
- Incidir en la experiencia del cliente, con ejemplos y líderes de opinión. El casting publicitario en este punto es importante, ya que se sienten identificados con personas próximas en valores, estilos de vida, etc.
- Mostrar la excelencia del servicio, pues los mayores son más fieles que el resto de colectivos y no tan dependientes de la oferta económica si el producto o servicio les entusiasma.
- Explicar de una forma clara y concisa la usabilidad del producto o servicio. Hay que destacar lo diferente y lo que es importante para ellos. ¿Por qué este producto/servicio le facilitará la vida diaria? ¿Qué le aporta? ¿Por qué este producto/servicio le ayudará a sentirse más tranquilo? ¿Por qué este producto/servicio le beneficiará en su salud?

Concluye en que los mensajes amigables para la vejez son la clave y podemos encontrar ejemplos prácticamente en todos los sectores, como son (cuidados, moda, banca, alimentación, estética...). (Alcaide Casado, 2020).

1.2 PROPORCIÓN DE PERSONAS MAYORES DE CIERTA EDAD.

En la siguiente figura, cuyos datos han sido extraídos del INE (2020), se refleja la proporción de personas mayores de 65 años en el año 2020 por provincia.

Figura 2. Indicadores demográficos Básicos, Provincias, 65 y más años, 2020



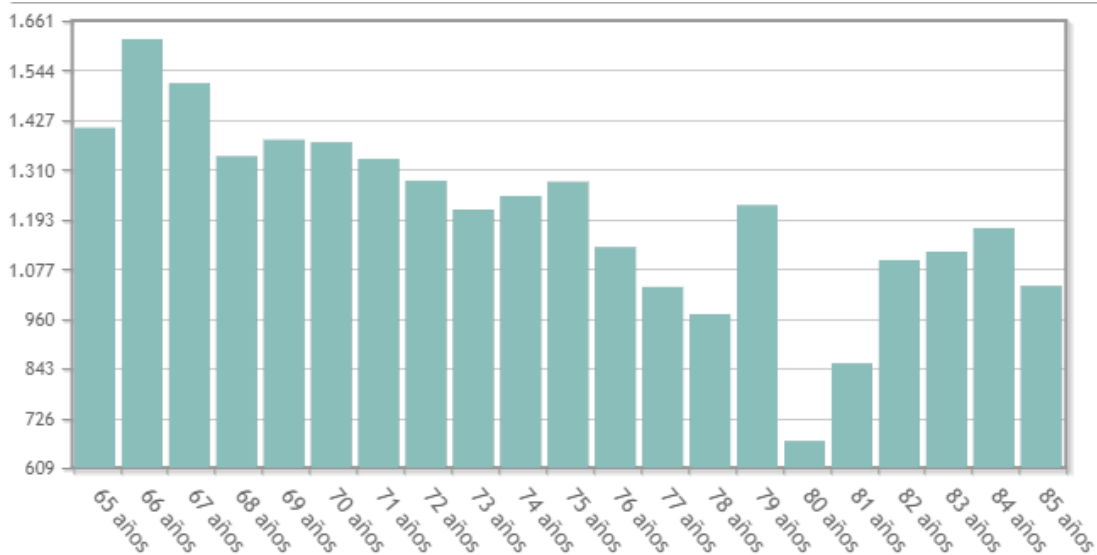
Fuente: INE (2020)

Podemos apreciar como Teruel (23,80%), Soria (25%) y Orense (32%) son algunas de las provincias que superan por sí solas el cómputo nacional (19,58%) según datos del INE (2020).

Población residente en la provincia de Teruel.

Según datos del INE (2020), la provincia de Teruel presentaba estos resultados relacionados con la población residente a 1 de enero 2020, de personas comprendidas entre los 65 y los 85 años.

Figura 3. Población residente provincia Teruel de 65 a 85 años. 1 enero 2020.

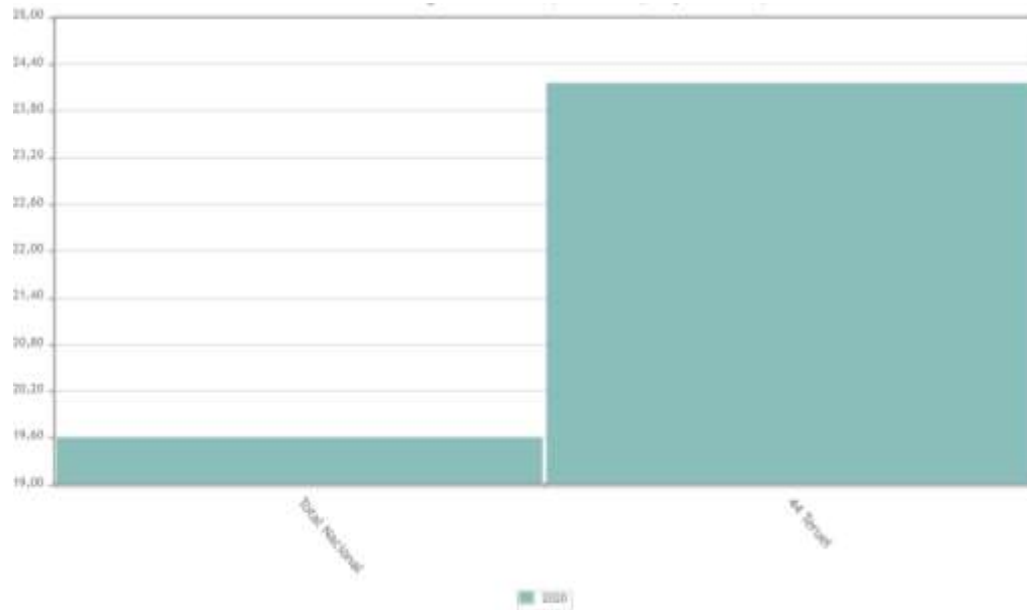


Fuente: INE (2020)

Población residente a nivel nacional y provincia de Teruel.

Se puede observar cómo la provincia de Teruel con un 23-24% aproximadamente de personas que superan los 65 años, sobrepasa el nivel nacional, que ronda un 19%.

Figura 4. Proporción personas mayores provincia Teruel y nivel nacional.



Fuente: INE (2020)

2 DIGITALIZACIÓN

2.1 INFORME DIGITALIZACIÓN Y EXPERIENCIA DE CLIENTE.

La Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC), de forma conjunta con Minsait, Consultora experta en el desarrollo de la Experiencia de Cliente, realizaron un informe en 2019, el cual, realiza un análisis de todos los aspectos que forman parte de la experiencia digital, desde el grado de digitalización de la marca hasta el perfil y los hábitos que llevan al cliente a tener una expectativa predefinida.

El objetivo del estudio, es evaluar la influencia de la experiencia digital sobre la valoración global de la marca en nueve sectores: seguros, teleco, banca, energía, moda, distribución alimentaria, automoción, alojamiento y transporte.

Mediante una encuesta online dirigida a 2.000 consumidores, se ha llevado a cabo el análisis para conocer su experiencia digital con las marcas y cómo influye en la valoración de la compañía. Para ello, es fundamental en el estudio conocer cómo es el perfil digital del consumidor en cuanto al uso de dispositivos móviles.

Los dispositivos móviles son el canal preferente entre los consumidores como medio de comunicación e información, pero no por ello podemos dar por hecho que su uso es homogéneo.

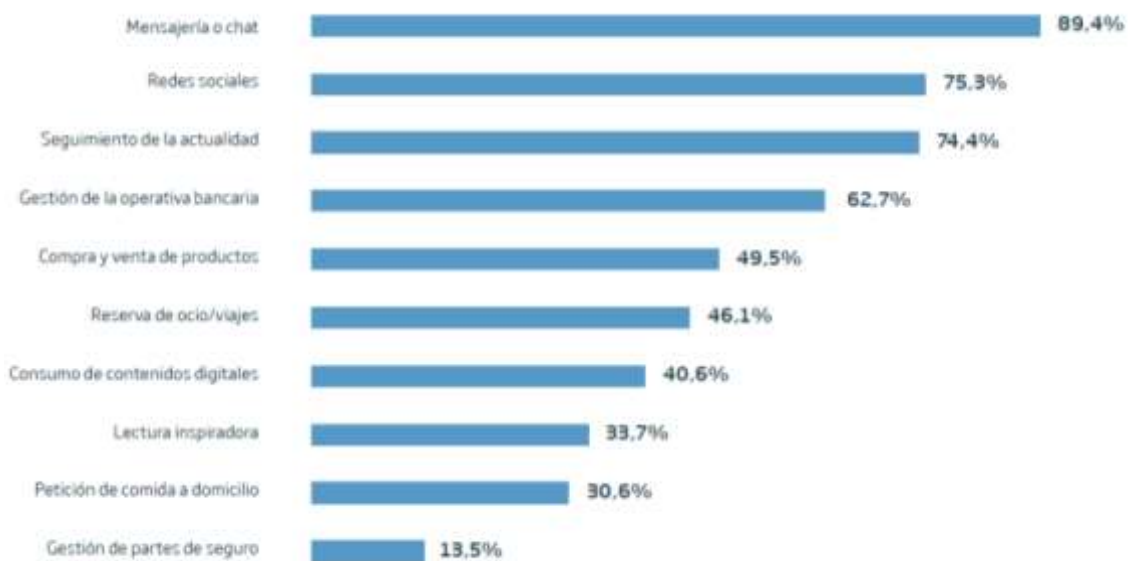
En la investigación, se definen tres tipos de actividades que ayudan a clasificar el tipo de uso de los consumidores digitales a partir de las diferentes acciones que llevan a cabo:

- **Gestión:** Referida a la realización de trámites de toda índole con la compañía (altas, bajas, cambios de contrato, reclamaciones o consultas).

- **Compra:** Incluye compraventa de productos, encargos de comida a domicilio, reservas de ocio o viajes y consumo de contenidos digitales.
- **Información:** Relacionada con la inspiración y formación mediante la lectura, seguimiento de la actualidad diaria, comunicación mediante mensajería y chat y gestión de las redes sociales.

La operativa bancaria es ya la cuarta actividad más extendida y supera incluso las compras. En el siguiente gráfico extraído del propio estudio, podemos ver las acciones completadas habitualmente desde dispositivos móviles.

Figura 5. Acciones completadas habitualmente desde dispositivos móviles



Fuente: DEC & Minsait (2019)

Las relaciones de persona a persona superan a todas las que involucran relación con la marca. Los usos más frecuentes del móvil se refieren a la comunicación a través de mensajería y redes (89,4%) y la gestión de las redes sociales (75,3%). El tercer uso más extendido es el seguimiento de la actualidad (74,4%).

Las operaciones de compra están ya ampliamente extendidas desde los dispositivos móviles. Entre las operaciones de compra encabeza la compraventa de productos por Internet (49,5%), seguida de las reservas de ocio y viajes (46,1%) y el consumo de contenidos digitales (40,6%).

En la gestión, como veremos más adelante, aún conservan un peso sustancial los canales tradicionales (presencial y telefónico). Sin embargo, destaca la consolidación de la gestión de la operativa bancaria desde el móvil, que con un 62,7% de aceptación se sitúa como la cuarta actividad más extendida desde los dispositivos móviles, por delante de cualquiera de las operaciones relacionadas con el comercio electrónico.

De igual forma, que el uso de los dispositivos móviles no es homogéneo entre los consumidores, tampoco existe un único perfil de consumidor. Se hace una clasificación de los usuarios digitales en tres niveles, en función de la diversidad de acciones realizadas de forma habitual desde el móvil;

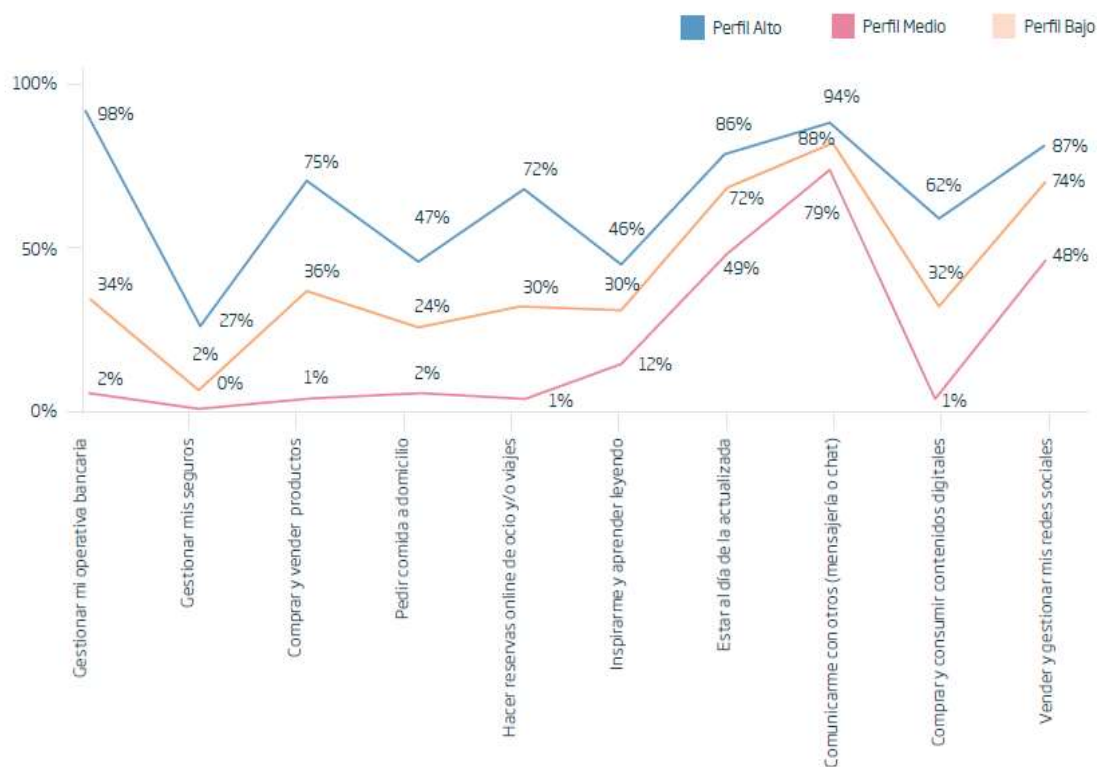
- **Avanzados.** Aquellos que utilizan con frecuencia alta el móvil para los tres tipos de actividades (gestión, compra e información).

- **Intermedios.** Aquellos que asiduamente emplean el móvil en al menos dos tipos de estas actividades.
- **Básicos.** Aquellos que emplean habitualmente el móvil solo en una de los tres tipos de actividad.

La distribución de la muestra por perfiles digitales es: Avanzados (55,60%), Intermedios (23,20%) y básicos (18,2%).

A continuación se muestra el gráfico donde podemos ver las acciones completadas habitualmente desde dispositivos móviles, por perfiles digitales:

Figura 6. Acciones completadas habitualmente desde dispositivos móviles por perfiles.



Fuente: DEC & Minsait (2019)

El usuario avanzado, destaca de forma especial la gestión de la operativa bancaria con un 98%. Es el único perfil que comienza a gestionar también sus partes de seguros de forma relevante desde el móvil (27%).

Entre las actividades de compra, destacan las reservas de viajes y ocio (72%), el consumo de contenidos digitales (62%) y la compraventa de productos (75%)

Respecto a la información, encabeza el uso de la mensajería, la actualización de las redes sociales y el seguimiento de la actualidad diaria.

El usuario medio, destaca en los contenidos digitales y la compraventa de productos dentro de las actividades de compra.

Todas las actividades relacionadas con la información están presentes en el día a día el usuario intermedio, especialmente la mensajería (88%) y las redes sociales (74%)

El usuario básico, tiene el móvil fundamentalmente para comunicarse y acceder a información a través de mensajería (79%), seguimiento de la actualidad (49%) y la gestión de redes sociales (48%).

Para recoger la valoración que hacen los consumidores sobre el tipo de digitalización de las marcas, el estudio lo desglosa en siete atributos:

- **Personalización:** La marca presta atención a las necesidades particulares del consumidor.
- **Omnicanalidad:** Se homogeneiza la experiencia a través de todos los canales (físicos y digitales).
- **Instantaneidad:** Atención de las necesidades del cliente de manera eficiente en tiempo real.
- **Social:** Posibilidad de contactar con la marca a través de las redes sociales y recibir respuesta inmediata.
- **Innovación:** Percepción de experiencias innovadoras en productos o servicios.
- **Feedback:** La marca recaba opiniones de los consumidores de manera oportuna y continua para mejorar su propuesta de valor.
- **Seguridad:** Los consumidores no desconfían a la hora de facilitar información personal a las marcas.

En los gráficos siguientes podemos ver reflejados los resultados de sectores contractuales y no contractuales.

Figura 7. Sectores Contractuales.

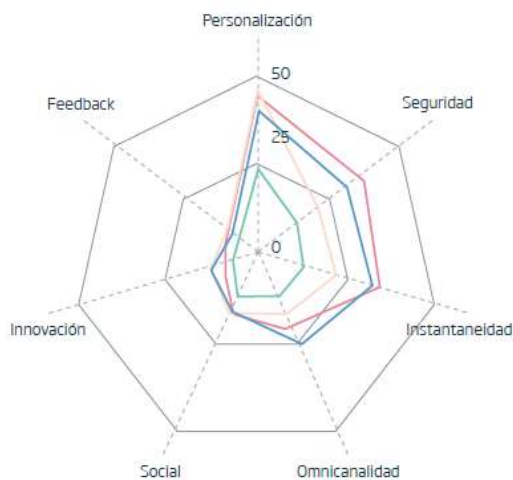
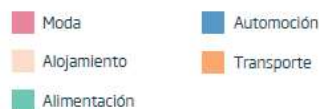
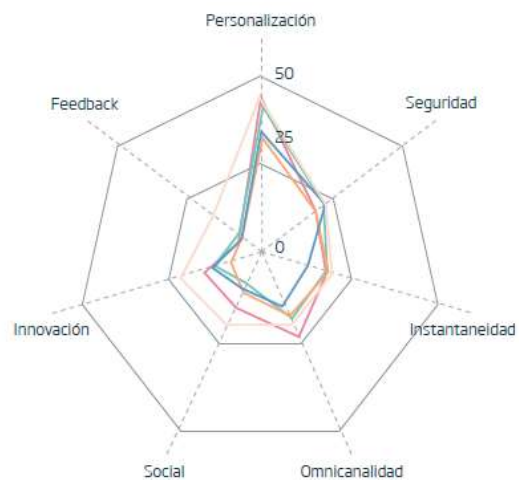


Figura 8. Sectores no contractuales



Fuente: DEC & Minsait (2019)

Se define el nivel de desarrollo de la experiencia digital de cada sector a partir de la percepción media por parte de los consumidores de cada uno de los atributos de digitalización. El siguiente gráfico muestra la valoración media de atributos de digitalización por sector.

Figura 8. Valoración media de atributos de digitalización por sector.



Fuente: DEC & Minsait (2019)

Tal y como hemos podido apreciar, el atributo de experiencia digital que el usuario percibe como más desarrollado y el con mayor impacto al valorar el grado de digitalización de la marca, es la **personalización**.

Existe una relación directa entre la personalización y los sectores donde el volumen de transacción es elevado y existen herramientas para crear patrones de comportamiento que facilitan dicha personalización.

Se aprecian diferencias entre los sectores, que no sólo están relacionados con la naturaleza de éstos sino por los perfiles de usuario. Por ejemplo serán los usuarios de perfil avanzado quienes prioricen los canales digitales para interactuar.

Esta tendencia es especialmente relevante en los sectores de Banca, Telecomunicaciones y Transporte.

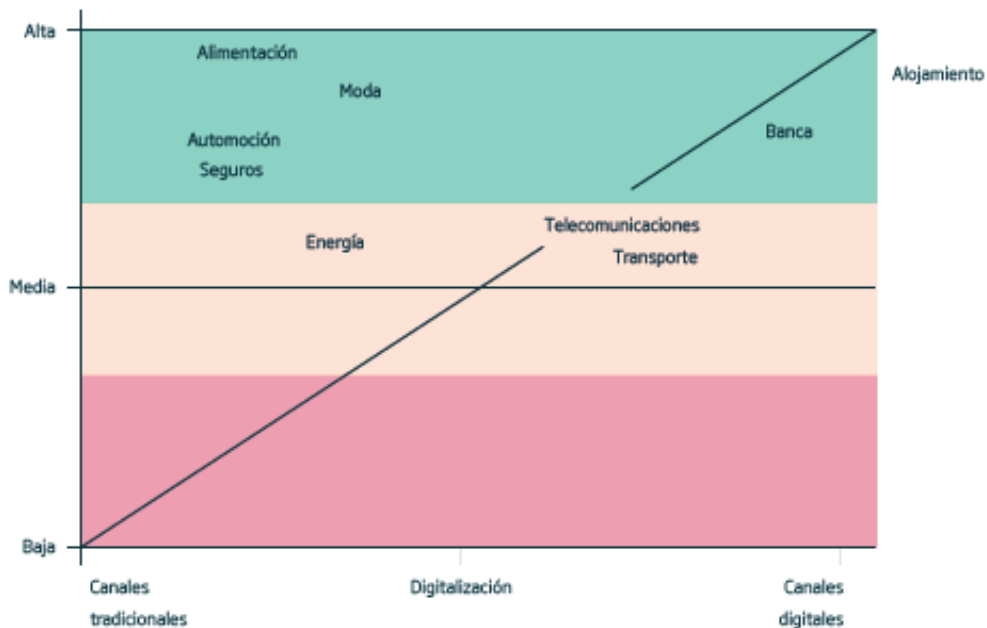
A pesar de su alto % de penetración, la interacción digital, en el sector bancario ha sido un proceso que el cliente ha recibido de manera impuesta. El problema de las estadísticas, cuando no se segmenta por edad, es que se pasa por alto que existe una parte de la población que no se está adaptando a la digitalización, debido a:

- Falta de medios.
- Falta de conocimientos.
- Inexistencia de un acompañamiento de las marcas, necesario en la adopción de tecnología.
- Existencia de productos o servicios de riesgo que la población no considera adecuado su resolución por vía digital.

Las zonas rurales, de las que más adelante se habla con mayor profundidad, están viviendo la digitalización del sector bancario como un proceso de **desbancarización** y falta de servicios

básicos.

Figura 9. Balance entre interacción digital y física.



Fuente: DEC & Minsait (2019)

Según se aprecia en la figura parece que la banca es eminentemente digital. Sin embargo, hemos visto que según el tipo de servicios, los clientes, incluso los jóvenes, prefieren una dieta omnicanal en los productos o servicios de riesgo o que requieren experiencia. Este tema es importante en la actual transformación digital de los servicios bancarios.

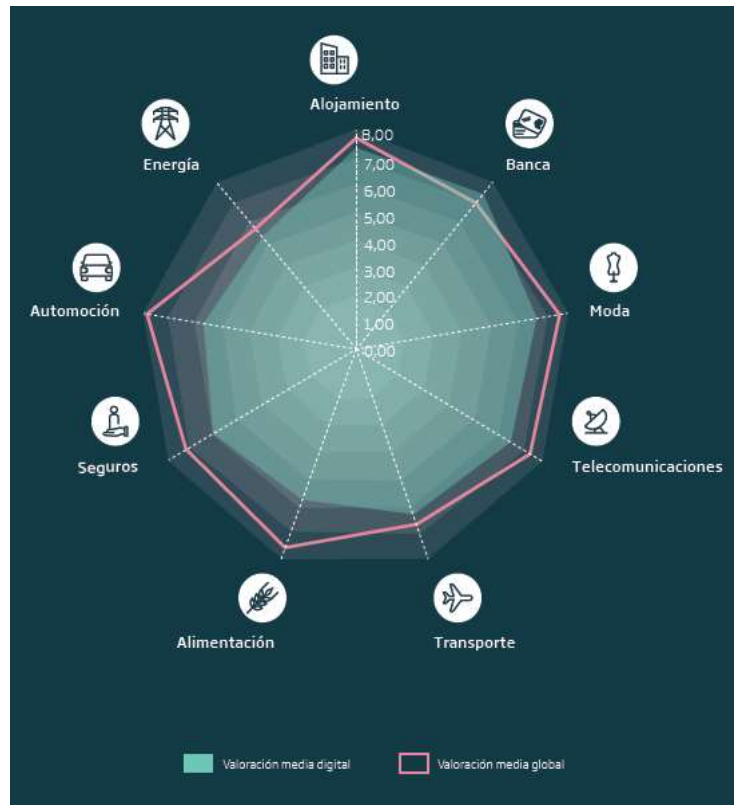
En este sector, considerado esencial, se ha impuesto la digitalización sin tener en cuenta los hábitos del ciudadano ni tampoco las características geográficas de la zona donde reside.

Para la España vaciada, ha supuesto un gran impacto negativo que ha dado lugar al nacimiento de una brecha digital que en lugar de conectar a sus clientes, les ha aislado todavía más.

La gestión de este gran cambio de las empresas en la relación con sus el clientes, es situarlos como centro de su estrategia, para así comprender su situación y cubrir sus necesidades acompañándolo de forma más cercana en este proceso de la digitalización. No podemos dejar que parte de la población quede fuera independientemente de dónde residan o de la edad que tengan.

En la siguiente figura se aprecia como en el Sector Banca, la experiencia digital y el uso intensivo de los canales digitales es un claro generador de valor de marca (Figura 10). ¿Por qué no aprovecharlo creando un excelente acompañamiento en la digitalización de los clientes Senior, reforzando la digitalización de los servicios de riesgo? De igual forma, en el sector bancario Los consumidores valoran la usabilidad de los medios y herramientas digitales a su disposición, lo que conduce a que la valoración digital del sector sea superior a su valoración global.

Figura 10. Experiencia Digital vs Satisfacción Global.



Fuente: DEC & Minsait (2019)

2.1.1 Conclusiones Informe

Del informe de las consultoras DEC & Minsait (2019) extraemos las siguientes conclusiones para esta investigación:

- La digitalización de los servicios es una realidad en la mayoría de los sectores, aunque hay diferencias entre ellos.
- El perfil joven es digital.
- Toda la consulta en banca es online.
- Los clientes, incluso los jóvenes, prefieren el trato directo en banca para la compra y las reclamaciones.
- La experiencia digital influye en la global, en la recomendación y en la satisfacción.
- Se considera el ámbito digital como claro generador de valor de la marca, que ayuda a la mejora de la valoración global. Reflejo de este hecho es la Banca que en los últimos años está siendo penalizada por su reputación individual.
- La transformación hacia modelos de relación digital, no se producen de forma homogénea entre los diferentes sectores.
- La inversión en desarrollo digital repercute de forma clara en la mejor valoración de la experiencia digital. Se observa claramente en el sector Alojamiento, que es el más avanzado en este sentido. También destaca en los sectores de Banca, Telecomunicaciones y Transporte.

- En Banca y Alojamiento, el aumento de la interacción digital mejora de forma notable la satisfacción de la experiencia digital con la física. En cambio, esto no sucede en el sector energético.
- Los canales digitales se han convertido por norma general, en la principal herramienta para consulta e información y no tanto para la compra y la gestión. Incluso en Banca, donde las apps se han convertido en el medio de contacto favorito con la marca, los clientes, incluidos los jóvenes digitales, continúan demandando la presencialidad para llevar a cabo reclamaciones o contrataciones de productos.

El sector más beneficiado en la generación de valor de la marca gracias a la digitalización es el de la Banca. Se ha generado un valor positivo en términos reputacionales. Los usuarios casi utilizan diariamente las apps para interactuar con sus entidades, lo que ha transformado el sector y mejorado la percepción de los usuarios. A pesar de los buenos resultados, cabe destacar que se sigue demandando la presencialidad para determinadas gestiones en la que los clientes buscan todavía una figura de acompañamiento.

2.2 EXPERIENCIA DE CLIENTE OMNICANAL.

Para pocos observadores pasa desapercibido el cambio de comportamiento de los clientes a la hora de relacionarse con sus marcas.

La Asociación DEC y Sabio en su webinar (2020), sobre la “Experiencia de Cliente Omnicanal”, contó con la participación de líderes en Experiencia de Cliente como son Bankia y Securitas Direct.

Los clientes contactan con las marcas a través de varios canales de forma simultánea, por lo que contar con una estrategia omnicanal se ha vuelto imprescindible para conseguir una Experiencia de Cliente personalizada, unificada y consistente.

Según Daniel Llavería, Head of *Solutions Specialist* at Sabio Spain, Para entender cuáles son los canales más eficientes, hay que prestar atención a los patrones de comportamiento de los clientes. También participante, Noelia Romanillos, *Sales Specialist* Director Iberia, France & NA de Genesys, indica que “Cuanto más ponemos a nuestro cliente en el centro más necesitamos entender la conversación y más necesario se convierte la adaptación”.

Existen tres claves para entender a los clientes en cuanto a la experiencia como servicio:

- Ser yo mismo: Entender al cliente y cuando quiere interactuar con las marcas
- A mi manera: Entender de qué manera quiere interactuar el cliente, autoservicio o necesita ayuda
- Déjanos ayudarte: evolución de la omnicanalidad a través de 3 pilares: el dato, soluciones tecnológicas y articular una experiencia de cliente omnicanal.

Nemesio Fernández Navas, Director Corporativo Multicanal en Bankia explicó cómo en Bankia la estrategia de Experiencia de Cliente ha pasado de la “muchicanalidad” a la multicanalidad y por último a la omnicanalidad en un mundo cada vez más interconectado. Según sus fuentes, un cliente consulta 100 veces la web por cada vez que se acerca a la oficina.

Con esta estrategia han conseguido obtener más información sobre los clientes y adaptarse a sus necesidades para poder estar cuándo y dónde lo necesite.

Para ello, han contado con líderes como Genesys para la gestión de los distintos canales. “En Bankia nos adaptamos al cliente pensando en cómo y dónde nos necesita”.

Adriano de la Rubia, Director Comercial Multicanal de Bankia, finalizó con el detalle del *Customer Journey* de un cliente donde a través de la app y la web pudo dar de alta una tarjeta, solicitar su hipoteca o hacer *cobrowsing* (es la navegación conjunta de una misma página web

entre varios usuarios, que acceden a la misma por medio de diferentes terminales en lugares distintos.) con su asesor para ver el estado de un crédito. “Los niveles de satisfacción son muy altos y se siguen manteniendo a lo largo de los 4 años de vida del proyecto.”

Cabe destacar el comentario de Óscar Sánchez, Responsable del Desarrollo de *Contact Center* y Canales Digitales de Securitas Direct España:

“Es necesario tener una capa tecnológica sólida y procesos transversales que permitan ofrecer una excelente Experiencia de Cliente.”

Es relevante para los directivos del sector cómo han cambiado los hábitos de consumo de los clientes en tiempo de Covid19. En su opinión, se podría resumir en: un incremento en el uso de canales digitales como la App y de canales tradicionales como el Contact Center, ya que se produjeron más conexiones, pero de una menor duración y en una reducción de las interacciones al inicio de la pandemia ya que las personas estaban todas en casa. (SABIO, 2020).

2.3 LOS CLIENTES “HÍBRIDOS”, QUE USAN CANALES DIGITALES Y HUMANOS, LOS QUE TIENEN UNA MEJOR EXPERIENCIA CON LA BANCA.

El Diario digital “El Asesor Financiero”, publicaba un artículo donde se afirma que son los clientes “híbridos” los que tienen una mejor experiencia con la banca. El artículo hace referencia al décimo estudio realizado por *Bain & Company*, junto con *Dynata* (2020) sobre Experiencia de Cliente y Digitalización en banca minorista.

Se han realizado encuestas a más de 130.000 clientes en 22 países – 7.700 clientes en España-. Por décimo año consecutivo, ING continúa como líder de Experiencia de Cliente en España, con Sabadell y BBVA completando un pódium en el que ya no se encuentra Bankinter tras años ocupando las primeras posiciones del ranking. (El Asesor Financiero 2020).

El estudio confirma que hay una relación directa entre la mejora de la Experiencia de Cliente y la creación de valor para las entidades bancarias: Son los clientes satisfechos con su banco, los que permanecen más años en la entidad, se vinculan con la mayor contratación de productos y servicios y lo recomiendan a su círculo más cercano.

El estudio refleja diferencias notables entre las entidades a la hora de aprovechar la experiencia que ofrecen a sus clientes para capturar oportunidades de negocio, con CaixaBank y Santander como referentes en la optimización de esta ecuación y su consecuente traducción en beneficios económicos. “Los bancos más avanzados están empezando a incorporar información sobre Experiencia de Cliente -real o inferida- en tiempo real en sus modelos de propensión, incrementando exponencialmente con ello sus tasas de éxito comercial” comentó Nicolás López, socio responsable de la práctica de Servicios Financieros de *Bain & Company* en Madrid.

El informe muestra que en España el 85% de las interacciones bancarias se realizan ya a través de canales digitales (móvil, tableta, ordenador). Excluyendo la banca directa, liderando en el peso de interacciones digitales se sitúan Bankinter y Sabadell, mientras que Kutxabank cierra el ranking. Más allá de las interacciones de servicio, el informe muestra que en España en torno a un 30% de productos bancarios son ya contratados por canales digitales. De nuevo, se producen diferencias entre entidades: Bankinter y BBVA lideran, con más de un 40% de sus ventas realizadas por canales digitales -se excluye banca directa-, mientras que Liberbank cierra el ranking con un peso de ventas digitales por debajo del 20% del total.

Las ventas también presentan diferencias relacionadas con la tipología de productos, siendo los fondos de inversión los que encabezan el ranking, y por el final se encuentran las hipotecas y seguros.

Tal y como muestran los datos del informe, se puede deducir que el 70% de los productos bancarios siguen siendo contratados a través de los canales tradicionales. Hecho que demuestra, que los clientes, incluidos los nativos digitales, siguen demandando la presencialidad para determinadas gestiones.

El estudio refleja que los clientes considerados 'híbridos' (que utilizan tanto canales digitales como humanos), son los que disfrutan de una mejor experiencia. Y se confirma como canal de relación principal con el banco el móvil considerándolo clave para generar una experiencia diferencial.

El artículo informa de que el 54% de los encuestados afirma que confiaría su dinero a una firma tecnológica establecida (Apple, Amazon, PayPal o Google). Esta confianza se da, especialmente, entre los clientes más jóvenes. Cerca del 70% de los encuestados con edades entre los 18 y los 34 años se muestra dispuesto a contratar productos bancarios con una compañía de tecnología que ya usa. El motivo fundamental para dicha predisposición es la excelente experiencia de cliente proporcionada por las tecnológicas, especialmente, en términos relativos frente a los bancos.

“Tradicionalmente, las firmas tecnológicas han destacado en la oferta de experiencias digitales sencillas y personalizadas; y ese sería su principal caballo de batalla si decidieran entrar con fuerza en el sector bancario”, declaró Nicolás López. Parte de la banca tradicional ya ha reaccionado ante esta potencial amenaza apalancándose en su proceso de preparación para PSD2 (Regulación europea sobre servicios de pagos electrónicos. Su objetivo es aumentar la seguridad de los pagos en Europa, promover la innovación y favorecer la adaptación de los servicios bancarios a las nuevas tecnologías), poniendo un especial énfasis en el desarrollo de experiencias digitales sencillas y personalizadas, haciendo un uso cada vez más intensivo de la analítica avanzada de datos. (El Asesor Financiero, 2020).

3 SECTOR FINANCIERO

3.1 ¿CÓMO ES LA DIGITALIZACIÓN EN EL SECTOR FINANCIERO?

Un estudio realizado por el Observatorio Vodafone de la Empresa (2017), analiza el impacto de la digitalización en diferentes sectores.

El sector financiero está inmerso en un cambio sin precedentes obligado a adaptarse a los hábitos del nuevo cliente digital que demanda rapidez y eficacia. El nacimiento de nuevas empresas innovadoras (*Fintech*: Se puede definir el *Fintech* como un concepto que aglutina aquellas empresas financieras tecnológicas que tratan de aportar nuevas ideas y que reformulan gracias a las nuevas tecnologías de la información, las aplicaciones móviles o el big data, la forma de entender y prestar los servicios financieros ha dinamizado la manera de hacer negocio.) Además, nuevas formas de pago, como el *blockchain*, han instaurado una forma distinta de cerrar cualquier tipo de transacción sin tener que pasar por un intermediario financiero.

Todo ello ocurre mientras el sector se repone de una de las mayores crisis de su historia. Vivimos en un mundo donde se lleva la oficina bancaria en el bolsillo, donde una máquina puede realizar miles de operaciones en un minuto, en el que nuestro cuerpo puede ser la contraseña para acceder a nuestras cuentas o en el que existen empresas que han desarrollado sus propias monedas.

Las organizaciones financieras, aún presionadas por las regulaciones que emergieron después de la pasada crisis económica, evolucionan a un ritmo vertiginoso para satisfacer las necesidades de sus clientes.

El sector se está reponiendo de una de las mayores crisis de su historia. Las finanzas son el

puntal de la economía global. Los 100 bancos más grandes del mundo alcanzaron un valor en bolsa de 5,1 billones de euros, lo que equivale al PIB de España, México, Brasil y Rusia juntos.

Los actores financieros están en constante movimiento debido a la transformación digital que está cambiando la manera de atender al cliente.

En España aumentó un 65% el uso de la banca móvil de 2015 a 2016. Se conectan una media de 15 veces al mes y realizan de media cuatro operaciones, sobre todo transferencias.

La movilidad gana terreno, los *chatbots* aconsejan sobre hipotecas y la Inteligencia Artificial permite realizar millones de transacciones en segundos.

Las tendencias tecnológicas del sector son:

- **Big Data y Analytics.** La recopilación y análisis de gran cantidad de datos ha permitido a las empresas financieras segmentar sus clientes y resolver tres preguntas: dónde están, de dónde vienen y hacia dónde van. En 2017 el 73% de los bancos de España ya contaba con iniciativas Big Data y análisis de información.
- **Ciberseguridad y soluciones Cloud.** Custodiar y disponer de datos y aplicaciones desde cualquier lugar es clave para la gestión de compañías financieras. El 27% de los directivos de banca afirma que las aplicaciones nativas en la nube forman parte del núcleo de su estrategia Cloud y el 41% afirma que formarán parte de su estrategia Cloud en 2020.
- **Inteligencia Artificial.** Trasladar operaciones del ámbito humano a las máquinas incansables, disponibles 24 horas los 365 días y con índices de fallo muy inferiores que la mente humana, es una realidad. La analítica de riesgo bancario a través de *machine learning* crecerá hasta el 40% en 2025.

Los desafíos a los que se enfrenta el sector son:

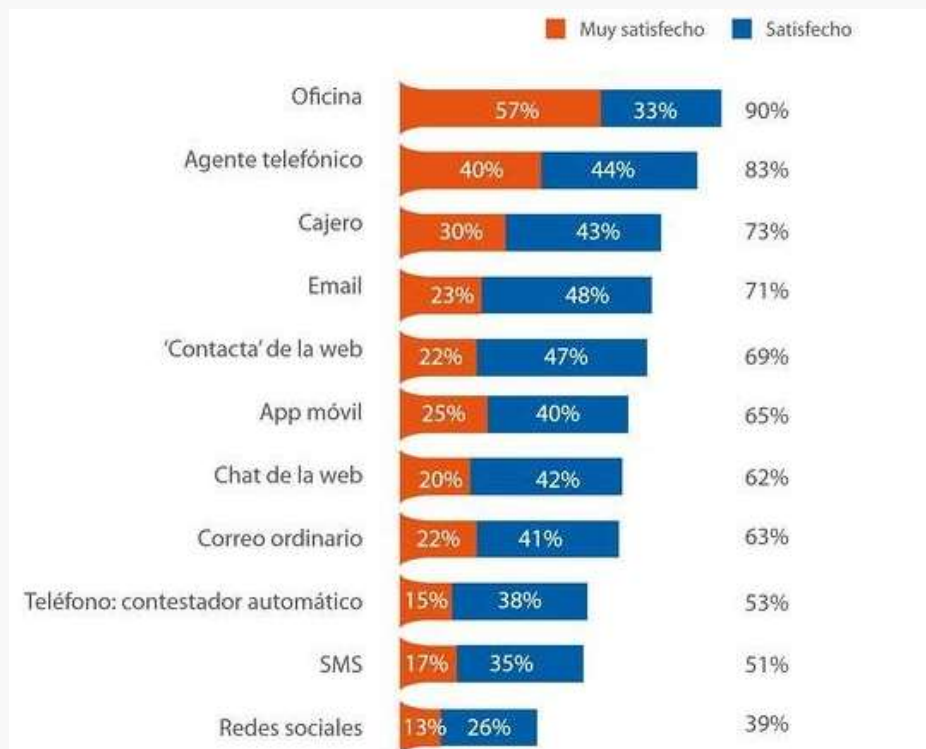
- **Nuevos Modelos.** Términos como *crowdfunding* o *blockchain* se han hecho hueco en el vocabulario habitual y los actores financieros los integran en sus sistemas operativos. Una transacción de importación – exportación que habitualmente lleva unos diez días, se ha logrado reducir a dos horas y media gracias al *blockchain*.
- **Fintech ¿Aliarse o Competir?** En España existen unas trescientas empresas *Fintech* cuando hace solo un año había un centenar. El 91% de los bancos manifiesta querer colaborar con las *Fintech*. El 42% de los bancos ve un ahorro de costes en esta colaboración. El 86% de los bancos cree que no colaborar traerá consecuencias negativas para su negocio.
- **Cliente móvil y más exigente.** El nuevo cliente digital demanda un mejor servicio y ofertas personalizadas, así como una mayor confianza en su institución financiera y seguridad en la operativa. 14,8 millones de usuarios usan la banca online en nuestro país, lo que supone más de la mitad del total de usuarios de banca en España. (Observatorio Vodafone.2017).

3.2 BANCA: DIME POR QUÉ CANAL HABLAS A TUS CLIENTES Y TE DIRÉ LO CONTENTOS QUE ESTÁN.

Datos del Informe Mobile en España y en el Mundo (Distendria, 2020), muestran que en el mundo, 9 de cada 10 clientes de banca que visita una sucursal se siente satisfecho o muy satisfecho con la experiencia, pero todavía no sucede lo mismo con los canales digitales.

Solo un 65% de los usuarios se considera satisfecho con la experiencia con su banco a través de la aplicación de banca móvil frente al 69% que lo está con la experiencia a través de los formularios de la página de contacto de la web de su banco.

Figura 11. % Satisfacción cliente con banca móvil.

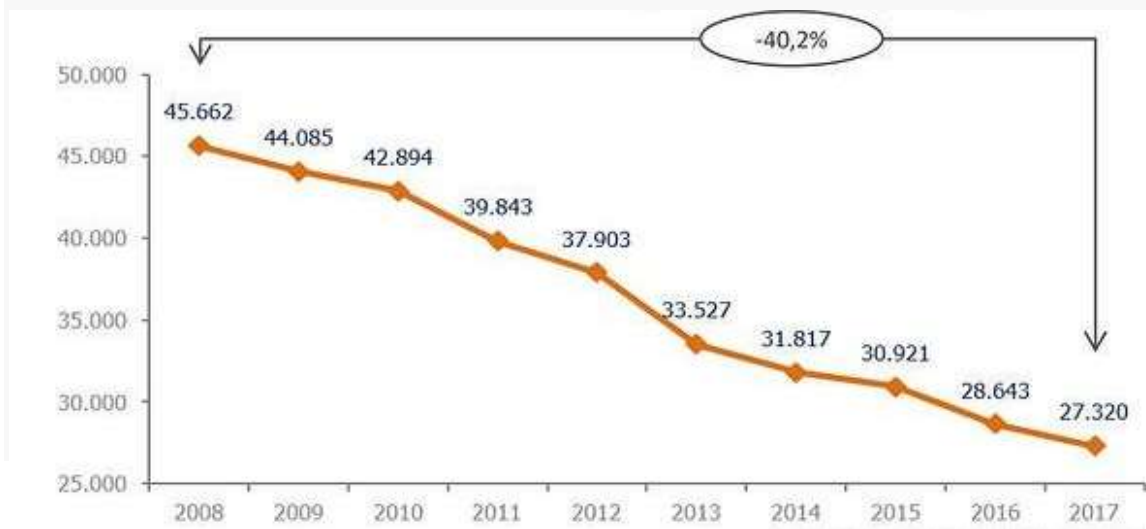


Fuente. Distendria (2020)

La banca móvil es considerada el principal medio de contacto que eligen los clientes para comunicarse con su banco, por lo que mejorar este grado de satisfacción es un objetivo prioritario para las entidades.

Hay que añadir, que el aluvión de cierres de sucursales bancarias (la Banca ha cerrado el 40,2% de sus oficinas en los últimos 10 años según el informe "Panorama actual del Sistema Financiero Español" (2018) y que todavía no ha llegado a su fin, hace que sean las propias entidades las que incidan en el cambio de canal de comunicación a sus clientes a favor de los canales online. Un cambio impuesto que no se adapta a todos los perfiles de clientes.

Figura 12. Evolución del número de oficinas bancarias (2008-2017).



Fuente: Distendria (2020).

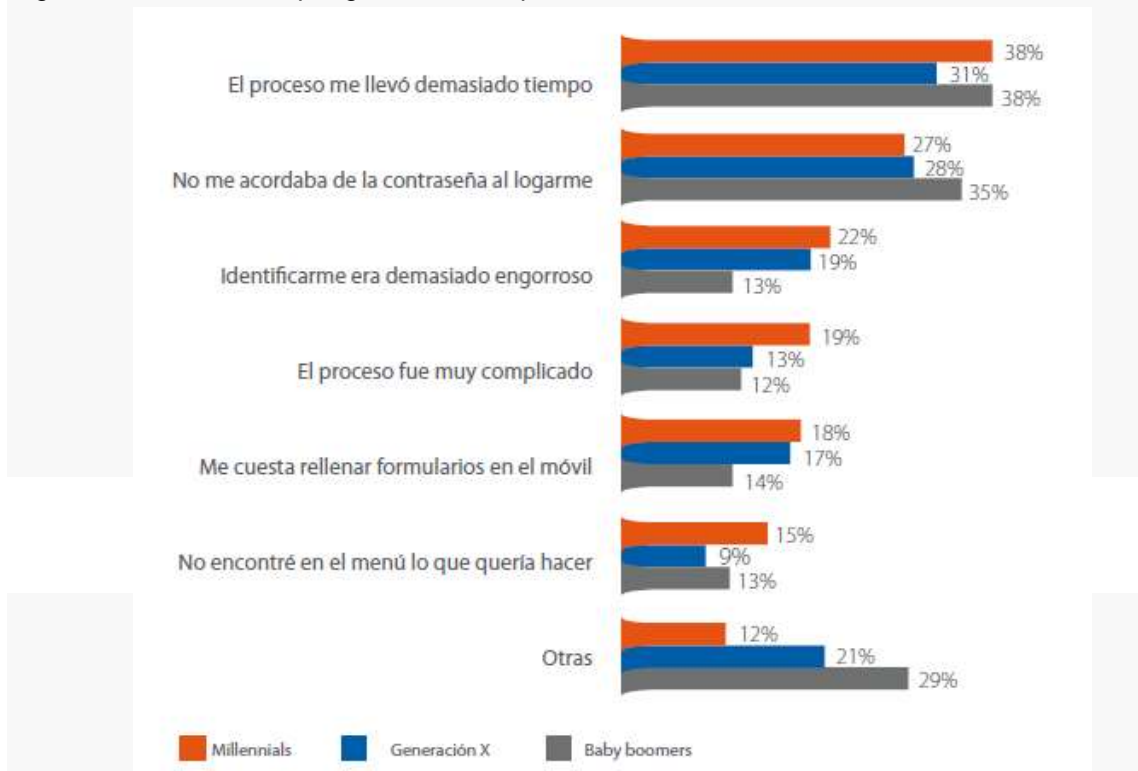
Esta mezcla de cierre de sucursales y un mayor uso de los canales digitales ha llevado a las entidades a una auténtica carrera por desarrollar las mejores aplicaciones de banca móvil que cada vez son más sofisticadas y sus funcionalidades están en constante evolución: pagar, enviar dinero, hacer un seguimiento de gastos, realizar operaciones de inversión, encontrar el cajero automático más cercano a tu ubicación actual, reconocimiento facial y de voz...

Los bancos no pueden permitirse ofrecer una mala experiencia móvil. Además, en el futuro más próximo, los medios digitales ganarán todavía más protagonismo. Solo hay que pensar en que un 27% en el mundo de los Millennials y usuarios de la Generación Z (de 18 a 34 años), eligen la aplicación móvil como canal preferido para contactar con su banco.

Los usuarios ya no comparan una aplicación de banca móvil con otra, sino que la comparan con el resto de sus aplicaciones móviles, por lo que esperan que la velocidad de respuesta, su usabilidad y sencillez de uso, sea, por lo menos, igual que las de sus aplicaciones favoritas.

Sin embargo, un 43% abandona la aplicación sin terminar de realizar sus gestiones por encontrarse con procesos largos (38%), complicados (19%) o porque les cuesta rellenar los formularios desde su dispositivo móvil (18%).

Figura 13. % Individuos por generaciones que abandonan una actividad de banca móvil.



Fuente: Distendria (2020)

Estos datos, muestran que todavía hay que mejorar y perfeccionar la operativa móvil.

Centrándonos en la generación baby boomers (1946-1964) y la generación X (1965-1980), que son los clientes que forman el sector Sénior con edades a partir de los 55 años, se puede apreciar cómo son los porcentajes más elevados a la hora de abandonar una operación porque lleva demasiado tiempo, o porque no recuerdan las contraseñas y en “otras causas” como podría ser no tener los conocimientos apropiados para llevar a cabo el proceso o la tecnología necesaria. Motivos, que suelen ser los principales del cliente Sénior y más aún en el mundo rural, olvidado en la mayoría de encuestas.

Una vez más, se hace patente el diferente ritmo en la adaptación a los nuevos canales y que los clientes de más edad son los que más dificultades tienen en este proceso necesitando un acompañamiento que se adapte a sus necesidades.

La Experiencia de Cliente ha de ser óptima, ya que de ello depende el crear una relación de fidelidad hacia la marca, objetivo prioritario de cualquier organización. (DISTENDRIA Blog de Marketing para Entidades Financieras y Aseguradoras.2020).

3.3 TENDENCIAS DEL SECTOR FINANCIERO 2020.

El Observatorio Vodafone de la Empresa (2020), recoge los retos y las soluciones que empresarios y expertos divisan en plena revolución digital.

A través de una sesión de actualización del informe “El Banco del Futuro” (2019), los expertos definieron las claves del sector para 2020. Se analizaron y eligieron en una sesión de *Think Tank*, las 7 tendencias clave que marcarán el sector en 2020.

Participaron entidades como: Banco Santander, Evo banca inteligente, Caja Rural de Aragón,

Growly, Abanca, Finizens, Google, Ing o Caixabank.

Las principales conclusiones obtenidas a partir de los drivers identificados como tendencia se resumen en los siguientes puntos:

- **Seguir avanzando hacia “Data Driven Company”.**

Se considera que en la actualidad no se está aprovechando todo el potencial que ofrece la información y para ello se necesita una evolución del modelo organizativo.

Con la correcta gestión de los datos la toma de decisiones será más ágil, pero avanzar hacia organizaciones conducidas por los datos como mejor manera de relacionarse con sus clientes y empleados, necesita un cambio cultural antes incluso que una inversión en tecnología.

- **Impulso a la Inteligencia Artificial.**

La Inteligencia Artificial seguirá siendo una herramienta con un impacto especial en el sector financiero en ámbitos tales como:

- ✓ Personalización de la oferta
- ✓ Desarrollo de los profesionales
- ✓ Anticipación del Riesgo. Credit Scoring.
- ✓ Detección del fraude y cumplimiento de la normativa.
- ✓ Automatización de procesos. Robótica.
- ✓ Asistentes virtuales para la atención al cliente.
- ✓ Gestión de Activos.
- ✓ Investigación e información sobre mercados.

Esto repercutirá positivamente en los ingresos, gracias a identificar nuevos modelos de negocio y en mejoras sustanciales de las ratios de eficiencia con la automatización de operaciones.

En la formación y el desarrollo de profesionales de las organizaciones financieras, son los ámbitos donde mayor impacto tendrá la Inteligencia Artificial.

- **Innovación en nuevos modelos de negocio.**

En los próximos años seguir avanzando en la adopción por las organizaciones de una cultura de innovación, seguirá siendo un reto para las entidades financieras.

Aunque todas tienen su Área o Unidad de Innovación, en muchos casos están lejos de una verdadera cultura de innovación que:

- ✓ Reconozca que innovar requiere tiempo
- ✓ Es responsabilidad de todos.
- ✓ Necesita un método.
- ✓ Necesariamente exige salir de la zona de confort.
- ✓ Tiene que permitir fallar y aprender de los errores.
- ✓ Pone el foco en los equipos y fomenta la participación y generación de nuevas ideas

para el negocio.

- ✓ Está orientada a resultados.

La tecnología potenciará la posibilidad de generar nuevos modelos de negocios con Innovación propia y una cultura de intraemprendimiento. La aproximación al mundo Fitnech se ve claramente como una dinámica de avance. La forma de crecer será apoyándose en otros agentes, algunos de ellos procedentes con sectores hasta ahora muy alejados al financiero.

- **Aceleración de los pagos digitales.**

Según un informe de Accenture (Observatorio Vodafone de la Empresa, 2020), la banca perderá 256.000 millones en ingresos si no se adapta a los nuevos métodos de pago.

Los pagos digitales forman un ecosistema que se encuentra en permanente evolución y que aumenta el volumen de operaciones pero también el número de competidores para las entidades financieras tradicionales.

Esto obliga a plantear una evolución de los modelos de adquisición y aprobación de créditos y consecuentemente una mejora de la experiencia de la transacción.

Según los profesionales del sector, para afrontar este cambio las entidades deberían mejorar la seguridad en los pagos e incorporar nuevas tecnologías como la Inteligencia Artificial, el aprendizaje automático y la robótica.

- **Organizaciones abiertas.**

- ✓ Más allá del modelo de *Open Banking*, las entidades financieras pueden servir como orquestadoras del mercado, participantes en ecosistemas de terceros, plataformas de banca abierta o plataformas de referencia.
- ✓ Las consideraciones clave incluyen relacionarse con los socios adecuados del ecosistema, la estrategia de negocio y la arquitectura tecnológica.
- ✓ La aparición de las *big tech* propicia el desarrollo de estos ecosistemas con un alto contenido de servicio financiero y del desarrollo de modelos de gestión de API's y microservicios.
- ✓ Asimismo, la banca debe absorber y aprovechar en los próximos años el impacto de la normativa PSD2.
- ✓ Esta banca abierta, estará mejor posicionada para garantizar una mayor diversidad de ofertas basadas en los datos del cliente y por lo tanto para mejorar su experiencia.

- **Acelerar el cambio cultural.**

Se debe abordar una verdadera transformación que no se limita a invertir en tecnología ni a implantar metodologías modernas.

Hay que romper con el statuquo interno de las entidades, formando a los profesionales en las nuevas tecnologías y formas de trabajar, gestionando con firmeza las resistencias al cambio e incorporando nuevos perfiles que complementen a los equipos actuales para los nuevos tiempos.

El 76% de los CEO's, apuntan a la falta de talento como una amenaza para sus empresas. Sin embargo, las plantillas nunca han sido tan diversas: jóvenes, diseñadores, ingenieros.

El cambio cultural tiene que proyectarse hacia afuera, generando nuevas experiencias y renovando la confianza en el mercado y en los clientes.

- **Seguir recuperando la confianza de sociedades y clientes.**

La imagen de las entidades financieras se ha visto muy dañada en estos últimos años.

Por esto, no es de extrañar, que uno de los principales retos identificados para los próximos años sea avanzar en banca responsable y ética.

Trabajar la sostenibilidad por ejemplo, es algo que se ve reflejado en algunas entidades que ya están ampliando productos y sistemas a *green*: sin tarjetas de plástico u oficinas sin papel.

En el core del negocio, trabajar la sostenibilidad implica desinversiones en empresas no sostenibles.

En el futuro más próximo, solo las marcas que aborden con compromiso la sostenibilidad, serán las compañías que tendrán futuro.

3.4 LA ESPAÑA DESCONECTADA DE LA REVOLUCIÓN DE LA BANCA.

3.4.1 La brecha digital entre el medio urbano y el rural

Para el mundo rural, la realidad social que vive nuestro país se ha convertido en una situación insostenible. La España vaciada, sufre las consecuencias de la globalización de la sociedad que demanda, cada vez más, el acceso a Internet para poder realizar cualquier trámite o gestión, pública o privada propiciando la llamada brecha digital entre el mundo rural y el urbano.

Tal y como muestran los datos del Instituto Nacional de Estadística (2019), existe un 91,4% de los hogares con conexión a Internet. Sin embargo, esta cifra decrece notablemente en municipios con poblaciones inferiores a los 10.000 habitantes, donde existe solamente un 86,8% de hogares con acceso a Internet. A su vez, esta misma encuesta muestra que únicamente el 85,2% de hogares del país tiene conexión de banda ancha.

Esto muestra la existencia de que una gran parte de la población se encuentra sin acceso a Internet de calidad, lo cual nos lleva a deducir que la localización geográfica, conjuntamente con la edad del usuario conforma un factor determinante y condicionante en los referidos usos.

El Mundo rural tiene que estar conectado mediante una red de alta velocidad. La creación de una infraestructura digital de alta velocidad en las zonas rurales, junto con la educación y la formación digital, tienen que ser una prioridad en materia de inversión. Ambas son necesarias para abordar la brecha digital y aumentar la capacidad de las partes interesadas y las comunidades rurales españolas para aprovechar su potencial digital.

A este respecto debemos citar la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales que, en su artículo 81.1 establece “Todos tienen derecho a acceder a Internet independientemente de su condición personal, social, económica o geográfica”.

A su vez, el apartado 5 del mencionado artículo destaca “La garantía efectiva del derecho de acceso a Internet atenderá la realidad específica de los entornos rurales”.

La Ley acepta la existencia de la brecha digital por razón geográfica, específicamente en entornos rurales. Con ello deja la puerta abierta a una futura (y necesaria) regulación que acerque el acceso a Internet a todos los rincones de nuestro país.

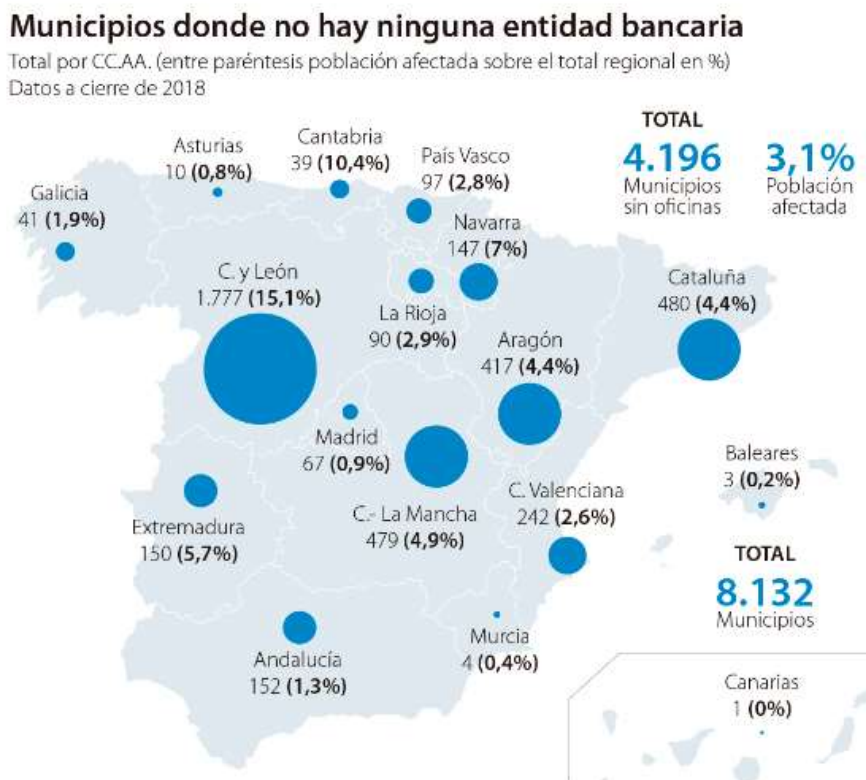
Estas realidades legislativas discrepan con las propias realidades del mundo rural, especialmente en aquéllos pequeños municipios donde la electricidad llega de forma interrumpida y en ocasiones el suministro es suspendido varios días por cuestiones meteorológicas. De igual modo, y de forma más acentuada, ocurre con el acceso a Internet, no sólo por parte de los ciudadanos, sino de la propia Administración, donde la falta de medios técnicos o económicos propugna la tediosa lentitud de la red virtual con innumerables caídas del servicio, forzando a los ciudadanos a acudir presencialmente a la Administración y realizar la presentación en formato papel.

3.4.2 La España desconectada de la Revolución de la Banca

En la España vacía existe una necesidad de aumentar la población y también de mejorar las estructuras.

Según el Banco de España, a cierre de 2018 había en nuestro país 4.196 municipios sin una sola sucursal, un 17,57% más que hace una década. Esto supone que 1,5 millones de personas (3,1% de población) viven aisladas de las colas de los bancos, de sus caramelos sobre la mesa y los bolis atados al mueble. Hablando de cajeros, son 3.399 los pueblos que carecen de ellos, lo que cual afecta a un millón de personas (2,1% de población). Castilla y León con 1.777 localidades sin oficina es el «campeón» nacional, y un 15,1% de sus gentes a la que atañe.

Figura 14. Municipios donde no hay ninguna entidad bancaria.



Fuente: Caballero, D (2019) ABC

La banca se encuentra en un periodo de transición estructural y digital. La crisis económica

forzó su reestructuración: se han reducido un 43,1% sus oficinas en España (ahora quedan 26.010, similar a 1980) y un 30,8% sus empleados (perduran 187.472 trabajadores, la estadística más baja de la serie del Banco de España). De hecho, el ratio de oficinas/población no ha hecho más que disminuir. A mediados de 2008 había una por cada 1.013 habitantes y en junio de 2018 la proporción era de una sucursal por cada 1.750 ciudadanos. «En España partíamos de un modelo en que todos los clientes tenían una oficina a 50 metros de casa», dice Gorka Briones, socio de Monitor Deloitte (en Caballero, 2019). Continúa la consultora diciendo que «la tendencia ahora es adelgazar esas estructuras -y ya estamos en cifras similares a las potencias europeas-. Así las cosas, los datos muestran que el mayor cierre de oficinas en la última década se ha dado en municipios medianos o grandes.

Se habla de exclusión financiera para aquellos mayores sin sucursal a su alcance y distanciados de lo digital. El Banco Mundial desmiente esa tesis: sus estadísticas muestran que España tiene un 98% de inclusión financiera, solo superada por Alemania (99%).

«En España no existe exclusión financiera, ya que el acceso de la población a los servicios es fácil y está generalizado. En los pequeños municipios sin sucursal, los bancos ofrecen opciones a sus clientes como oficinas móviles, cajeros, agentes financieros y banca digital. Carecer de sucursal no significa exclusión financiera, como tampoco es exclusión sanitaria la falta de una farmacia o consultorio médico permanente en un municipio», defiende José Luis Martínez Campuzano, portavoz de la Asociación Española de Banca (Caballero, D.2019.ABC).

Van más allá al referirse a la transformación en el empleo que generan. Insisten en que se trata de una reconversión: mejoras de productividad, sinergias entre entidades que se fusionan/absorben, oficinas más grandes... todo ello provoca menores necesidades de personal. Briones, además, hace hincapié en que los avances «permiten automatizar una serie de puestos, como en el caso de la inteligencia artificial. Se trata más de reconvertir que de reducir ya que se recicla a ciertas personas y puestos para poder emplearlos en un perfil que aporte más valor añadido al cliente».

Sin embargo, las quejas por la exclusión financiera son continuas. Los pueblos sin sucursales bancarias van en aumento y las soluciones propuestas hasta ahora son un parche para atender a los mayores sin digitalizar.

«El cliente mayor cada vez se desplaza menos y tienes que ir a buscarle, pero creo que es un modelo de transición», dice Briones, de Monitor Deloitte (en Caballero 2019). Y argumenta como un impedimento el hecho de que trasladar una oficina por las pequeñas localidades tiene unos costes muy altos de logística, seguridad, accesibilidad... Las opciones digitales son -dicen las fuentes consultadas- el futuro. Asimismo, Standard & Poor's (en Caballero, D.2019. ABC) también comentó en un informe que el sector «probablemente continuará en su esfuerzo por mantener los gastos bajo control, dado que los bancos también tendrán que invertir en digitalización y protección contra el riesgo cibernético», en referencia a la reducción de oficinas.

Pese a todo, la intención de este nuevo ecosistema no es, ni mucho menos, desplazar a los actores tradicionales, sino aprovechar una demanda creciente de productos digitales. Una oportunidad que el sector de banca física ya vio también hace años. BBVA es el ejemplo de la preocupación por la digitalización hasta el punto de que ya el 50% de sus clientes utilizan esa vía. Pero son todos los que cuentan con aplicación propia, gestores automatizados, utilizan inteligencia artificial en sus productos (roboadvisor), etc. Son conscientes del cambio de estrategia, de lo que demandan los clientes. El efectivo, aunque aún tiene un 53% de uso en el día a día en España según datos del Banco de España, tiene los días contados. Será el «plástico» y el móvil los que copen los pagos y su gestión, la solución en la que el sector insiste para la exclusión financiera. Tal es así que Evo Banco dio el paso de cerrar todas sus sucursales salvo una por cada ciudad principal.

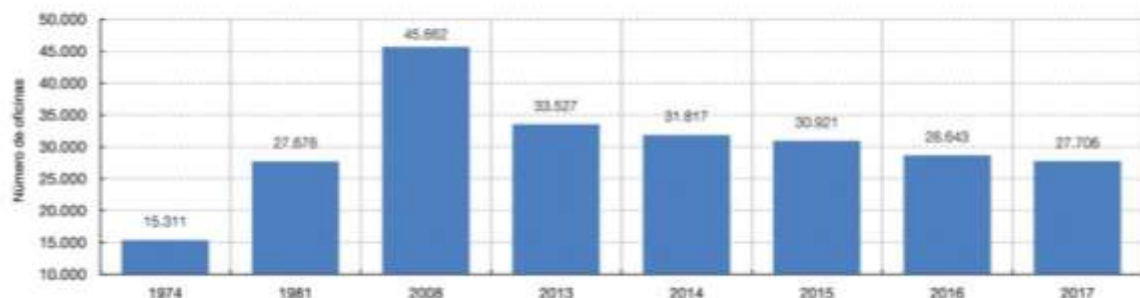
Para lograrlo serán necesarias conexiones de calidad a internet en todos los rincones, como la AEB viene recordando en diversos artículos. Los expertos apuntan a que la población más envejecida necesita un empujón para sumarse a esta revolución. (Caballero, D.2019. ABC).

3.4.3 El cierre de oficinas bancarias y las fusiones están afectando a la España despoblada.

Existe una realidad y es que el número de puntos de obtención de efectivo es cada vez menor debido a la intensa reestructuración bancaria que ha vivido el sector en estos años desde la gran crisis que obligo a configurar un nuevo enfoque en la banca ajustada a tasas crediticias más modestas que en la etapa de la burbuja inmobiliaria.

Figura 15. Evolución de la red de oficinas bancarias. (1974-2017).

EVOLUCIÓN DE LA RED DE OFICINAS BANCARIAS



Fuente: M. Fortuño. El blog Salmón.(2020)

Debido a esto, muchos municipios pequeños se ven incapaces de acceder al efectivo, lo que tiene una consecuencia directa para el desarrollo económico y retroalimenta la despoblación del medio rural español. (Fortuño,M. El Blog Salmon.2020).

Uniones como la anunciada de Caixabank y Bankia amenazan con dejar sin acceso a las sucursales a los habitantes de los municipios más pequeños.

Los cambios drásticos que está viviendo el mapa bancario español se verán traducidos en más sucursales cerradas en toda España. Un problema que amenaza con dejar excluidos a los habitantes del medio rural, que en la última década se han ido quedando sin acceso a los cajeros en los municipios más pequeños del país.

Las previsiones para el futuro no marcan un cambio de tendencia sino todo lo contrario. Los bancos españoles estudian nuevas fusiones por lo que estas previsiones todavía podrían empeorar si se desencadena un aluvión de fusiones bancarias como respuesta a la creación del primer banco de España. Las principales entidades del sector ya tantean posibles uniones para mejorar su rentabilidad y ser más competitivas.

Los siguientes datos publicados por el periódico 5 días el País Economía nos muestran el escenario en el que nos encontramos:

CAIXABANK-BANKIA, EL MAYOR BANCO ESPAÑOL

Ha sido la primera operación tras la pandemia y ha dado lugar al mayor banco español. Axesor destaca "la previsible mejora en la rentabilidad de la entidad resultante como consecuencia del aprovechamiento de sinergias, que derivará en un ahorro en costes; la mayor dimensión, que

facilita la inversión en tecnología; el moderado perfil del riesgo, y la complementariedad de los puntos fuertes y débiles de ambos”. Lo que preocupa a la agencia de calificación es la morosidad; CaixaBank contaba al cierre del primer semestre con un 10,8% de su cartera hipotecaria sujeta a moratoria, y Bankia, con un 6,4%.

SANTANDER, CENTRADO EN EL CRECIMIENTO ORGÁNICO

Ana Botín tuvo un encuentro con sus empleados en Octubre 2020, donde comentó, con respecto a la fusión entre CaixaBank y Bankia, que “el banco está centrado en el crecimiento orgánico y rentable y que no necesita realizar compras”. La presidenta de la entidad añadió que “Santander está en una línea distinta, global”. Para impulsar ese crecimiento se acaba de crear y presentar Santander *One Europe*. Con este proyecto, el banco pretende atraer nuevos clientes, simplificar la oferta y transformar el negocio minorista y la banca comercial. Santander destina 5.000 millones anuales a tecnología y digitalización.

El banco Santander plantea 4.000 despidos y cerrar al menos 900 sucursales por el impacto del Covid-19. (El Mundo. 2020) porque se plantea la reducción, reducir menos ingresos, mas teletrabajo...

BBVA, EN ESPERA DE LA MEJOR OPORTUNIDAD

El consejero delegado de BBVA, Onur Genç, comentó en un encuentro online con inversores, en relación a los movimiento corporativos en el sector, que “en España puede haber oportunidades y sinergias, aunque se tiene que mirar la creación de valor”. En cualquier caso, subrayó que el banco tiene capacidad de crecer en solitario. Tras presentar unas pérdidas históricas de 1.157 millones en el primer semestre por las provisiones de la pandemia y el saneamiento contable en Estados Unidos, BBVA ha mejorado las provisiones para el conjunto de 2020, e incluso espera cerrar en beneficios.

SABADELL, A LA BÚSQUEDA DE OPERACIONES ESTRATÉGICAS

Es uno de los candidatos a protagonizar el siguiente movimiento del sector. El mercado baraja varias posibilidades, pero da más fuerza a una fusión con BBVA. Mientras, el banco ha fichado a Goldman Sachs para explorar operaciones estratégicas que ayuden a mejorar su rentabilidad. Jaume Guardiola, consejero delegado, considera que el teletrabajo y la digitalización proporcionarán un servicio más eficaz y eficiente. De hecho, la filial británica TSB acaba de anunciar que cerrará 164 sucursales en 2021. Sabadell también busca reducir su exposición al negocio de las pymes.

BANKINTER, AL MARGEN DEL MOMENTO TRAS LAS ÚLTIMAS COMPRAS

Bankinter parece estar ajeno al proceso de concentración que vive el sector. Por un lado, no entra en las quinielas del mercado y, por otro, su consejera delegada, María Dolores Dancausa, afirma no estar pensando en ningún proceso de fusión, ni como comprador ni como vendedor. El banco adquirió el pasado año Evo Banco y su financiera de consumo irlandesa Avantcard, y está centrada en potenciar el crecimiento de ambas entidades. Bankinter mantiene sus planes para sacar a Bolsa en 2021 Línea Directa y ha rebajado los tipos de interés de su hipoteca fija a mínimos históricos.

LIBERBANK, EL ETERNO CANDIDATO, EN EL PUNTO DE MIRA

Ha sido uno de los valores más calientes del verano 2020, por rumores de fusión. Durante el pasado año debatió la posibilidad de una alianza con Unicaja en varias ocasiones, sin que llegara a materializarse, aunque hoy la operación sigue sobre la mesa. La entidad ha expresado que está abierta a realizar algún movimiento corporativo siempre que genere valor

para el accionista. El día 28 de octubre celebra junta general y prevé retomar la política de remuneración para el accionista. Liberbank redujo un 21,4% los activos improductivos (dudosos y adjudicados) en el primer semestre.” (Pérez,B.CincoDías.2020).

3.5 GAP EMOCIONAL. ¿QUÉ ESTÁ HACIENDO EL SECTOR BANCARIO EN LA ESPAÑA RURAL?

3.5.1 La verdadera importancia de las emociones en el proceso de compra

Las marcas deben enfocarse en conectar con los consumidores a través de sus emociones para conseguir un cliente fiel. Está demostrado que la emoción es el principal factor que fomenta la lealtad en el consumidor. Hace que los clientes se sientan unidos a la marca y transmitan sus buenas experiencias a otros. (Hola Marketing 2020).

Es esencial que las marcas se esfuercen en establecer conexiones duraderas con los consumidores a través de la creación de experiencias positivas. De esta manera se formarán relaciones duraderas entre ambos, consiguiendo que el cliente se sienta embajador de la marca.

La publicación de la consultoría “Hola Marketing”, destaca que las emociones juegan un papel muy importante a la hora de comprar y a modo de ejemplo, plantea algunos aspectos esenciales que pueden utilizarse para hacer que las experiencias sean más positivas para los consumidores:

- Las marcas tienen que potenciar el ambiente en el que se mueve el consumidor en el momento de la compra, tanto online como offline, de esta forma se establece una buena impresión en el primer contacto con el consumidor. Un mensaje mal transmitido puede ser perjudicial para las marcas.
- Se deberían aprovechar los momentos de más emoción para los consumidores, como por ejemplo la Navidad u otras festividades. Es en estas épocas del año, cuando se puede analizar mejor el comportamiento de los compradores y como las emociones influyen de forma positiva o negativa en su decisión final de compra.
- Las marcas deben personalizar las experiencias de acuerdo al perfil de cada cliente. A los seres humanos nos gusta sentirnos especiales y esa sensación de sentirse exclusivo es la que deberían aprovechar las marcas para crear conexiones duraderas con sus clientes.

Los consumidores experimentan las emociones negativas con más intensidad que las positivas, por lo que las marcas no se pueden permitir descuidar las sensaciones que transmiten.

Por tanto, queda claro que para influir de forma positiva en las decisiones de compra, las marcas deben alcanzar la excelencia ofreciendo al consumidor experiencias positivas. (HOLA MARKETING, 2020).

3.5.2 ¿Qué está haciendo el Sector Bancario?

3.5.2.1 Cajeros multientidad en los pueblos para garantizar los servicios bancarios, la propuesta de Teruel Existe aprobada en el Senado

Teruel Existe surgió en diciembre de 1999 de una queja generalizada entre la población; la desatención por parte de la Administración, algo que se ha agravado en los últimos años por la salvaje despoblación de la provincia. A lo largo de los años ha ido cogiendo fuerza en sus múltiples movimientos reivindicativos, hasta llegar a conseguir tener representación en el Congreso de los Diputados, con Tomás Guitarte a la cabeza y en el Senado con Joaquín Egea,

Beatriz Martín y Alba Polo. (Teruel Existe. 2020)

Uno de los muchos servicios que se han ido perdiendo en la España rural son las oficinas bancarias. Como se puede ver en los anteriores puntos de este proyecto, existen municipios en esta provincia donde ya no quedan sucursales bancarias ni tampoco cajeros automáticos, dejando sin este servicio esencial a una población que no solo se encuentra limitada por la falta de infraestructuras y características geográficas, sino también por su avanzada edad.

Una propuesta de Teruel Existe, ha sido la elaboración de un plan de desarrollo y despliegue de redes de cajeros multientidad que permitan a todos los ciudadanos del medio rural tener acceso a sus gestiones bancarias sin que ello suponga ningún sobrecoste para los usuarios.

Estará acompañado de formación, contando con el apoyo de centros de estudios y escuelas de adultos, con el objetivo de garantizar y facilitar que las entidades financieras desarrollen cursos en el medio rural que permitan a sus habitantes, especialmente los de mayor edad, familiarizarse con los servicios de banca electrónica y fomentar su uso.

Desde Teruel Existe valoran como imprescindible que la formación para las personas mayores del medio rural llegue a todos los pueblos, sobre todo al incorporar la instalación de cajeros multientidad ya que muchos de estos ciudadanos por su edad no son conocedores de su funcionamiento, y esa brecha debe superarse aportando accesibilidad a una formación adaptada. (Teruel Existe. 2020).

3.5.2.2 Euronet lanza los 30 primeros cajeros en la España desbancarizada.

El cierre de sucursales bancarias tras la crisis financiera y la reestructuración del sector han dejado un desierto de efectivo en los municipios más pequeños del país, por lo que existe una necesidad de buscar soluciones.

El grupo internacional de servicios de pagos *Euronet Worldwide* ha puesto en marcha el proyecto 'ATM-cajeros automáticos para la comunidad', que pretende ofrecer de nuevo la posibilidad de retirar efectivo al conjunto de municipios españoles desbancarizados.

Estos primeros cajeros, irán destinados a poblaciones alejadas de los núcleos urbanos en las comunidades de: Andalucía, Cataluña, Castilla la Mancha, Castilla y León, Galicia o la Comunidad Valenciana. El proyecto pretende dar cobertura a los municipios que forman la España vacía, por lo que amplía su oferta a todos los Ayuntamientos españoles que tengan el problema de la exclusión financiera.

El grupo asume toda la responsabilidad de la instalación, la carga y el correcto funcionamiento de los cajeros automáticos.

Euronet lleva ya más de 15 años instalando y gestionando cajeros automáticos y ha creado una de las redes independientes más potentes del país. El grupo ofrece soluciones a medida tanto al negocio minorista como a los sectores de ocio y viaje. (Expansión.2020).

3.5.2.3 Buses, estancos y carteros, las nuevas vías para paliar “el desierto de efectivo” en la España rural.

Al mismo tiempo que se produce la avalancha del cierre de sucursales, el incremento en el uso de la banca online está reduciendo a marchas forzadas la utilidad y rentabilidad de las oficinas físicas.

En este escenario, se plantean posibles soluciones para hacer llegar los servicios financieros a las zonas rurales, donde el perfil de cliente digital es prácticamente inexistente, y que al mismo tiempo las oficinas que permanecen abiertas sean rentables. Algunas de las soluciones que

están encontrando los bancos van desde: el envío de dinero a domicilio a través del cartero, el uso de estancos como oficinas bancarias o la instalación de cajeros automáticos.

La ausencia de efectivo es un problema que se agrava en las zonas rurales, donde el pago en efectivo es el protagonista en la mayoría de operaciones diarias. La ausencia de Terminales de Puntos de Venta (tpvs) en los establecimientos está dentro de la normalidad en estas zonas.

En el intento de dar solución a esta problemática, el Banco Santander llegó a un acuerdo con Correos. Por un lado, hará llegar dinero a los residentes de los municipios rurales a través de los carteros. Los clientes de la entidad podrán pedir un importe en efectivo y les llegará a su domicilio evitando así que se desplacen a su oficina más cercana. Este servicio estará disponible a partir del primer trimestre de 2021.

Por otro lado, también ofrece la posibilidad de utilizar la oficina de Correos como si fuera una entidad bancaria para retirar o ingresar dinero. En muchos de estos municipios la entidad cuenta con agentes que ofrecen el servicio en zonas donde no hay sucursales.

Bankia, por su parte, tiene otro sistema para llevar los servicios financieros a los pueblos: montar oficinas dentro de autobuses. Con los llamados ofibuses el banco da servicio a unas 250.000 personas que viven en 373 pequeños municipios de seis comunidades autónomas.

La entidad dispone de cinco ofibuses en Castilla y León, dos en la Comunidad Valenciana y La Rioja y uno en la Comunidad de Madrid, Castilla-La Mancha y Andalucía. Además, tiene otros dos en reserva.

Otra solución es convertir en oficinas bancarias algunos locales que no estaban diseñados para este fin, como los estancos o los bares.

En las próximas semanas comenzará a funcionar en España Nickel, un banco lanzado por BNP Paribas que utilizará esta clase de establecimientos como pequeñas sucursales para dar servicio a sus clientes. El servicio ya funciona en Francia, donde el 60% de sus puntos de venta se encuentran en la Francia Vacía.

El abanico de soluciones propuestas no se ha materializado en el día a día de los habitantes de las zonas rurales, donde la ausencia de efectivo sigue siendo un importante problema. (Lozano, E. El independiente, 2020).

Sin embargo, parece que las soluciones solo se centran en el problema principal, la falta de efectivo. Paliar este problema y no ser los primeros en volver a ofrecer un servicio integral, supone perder la oportunidad que representa esta situación socialmente inadmisibles a la que se ha dejado llegar a estos sectores de la población.

3.5.2.4 Humanismo digital Bankia.

Los resultados de un estudio en Bankia, (2019) revelaron la necesidad de acompañamiento que sienten los clientes, que eran digitales pero no en su operativa completa. Esto hizo replantearse a la entidad la forma de relacionarse con ellos. De esta forma nació el concepto de Humanismo Digital.

"Los clientes se sentían solos frente a una amenaza, ya sea la amenaza del desconocimiento financiero o el digital y ahí radica la fuerza de nuestro posicionamiento: Bankia, en sus canales digitales tiene un componente humano que maximiza el servicio", señalan desde la entidad.

Los clientes siguen buscando que haya una persona detrás que les ayude a pesar de las facilidades del mundo digital. Por tanto ofrecen una serie de productos y servicios que intentan cubrir esa carencia como: contar con cuenta de Whatsapp verificada siendo el primer banco español que ofrece este servicio, contar con un asistente de voz llamado Bianka, que comprende los mensajes; poder operar desde Bankia Gestión Experta Online; o poder contactar siempre con el mismo gestor de confianza, en cualquier momento, en cualquier lugar.

(Marketing directo, 2020). Sin embargo, esta solución está pendiente (así lo anuncian) en el contexto que nos atañe de la España vaciada.

3.6 LA CRISIS SANITARIA ACELERA LA DIGITALIZACIÓN DE LA BANCA.

3.6.1 El Covid 19 deja al descubierto la doble brecha digital.

El Covid 19, ha supuesto la adopción del teletrabajo a marchas forzadas de muchas empresas y la implantación de las clases virtuales en los centros educativos para que los alumnos sigan su formación desde el hogar.

En el siglo que vivimos, parece que estas medidas son fáciles de adoptar pero la realidad de muchos municipios españoles es muy distinta.

Como acabamos de ver en apartados anteriores, un porcentaje muy alto de los municipios rurales no tienen conexión por banda ancha o bien, la tienen, pero es muy defectuosa o cara, lo que se denomina estar en una “zona de sombra”. La brecha digital entre el mundo rural y el urbano se hace más visible en estos días de confinamiento.

El coronavirus no sólo ha evidenciado las carencias y el déficit estructural de la España vaciada, sino que ha mostrado la enorme brecha digital de muchos de los que viven fuera de los núcleos urbanos de las grandes y medianas ciudades, una brecha que mantiene más aislada aún si cabe a esta España rural que vive una eterna cuarentena analógica.

Teruel Existe denuncia que el 40% de la población de la provincia aragonesa vive en «zonas blancas NGA», es decir, aquellas que el Ministerio de Transformación Digital define como las que no disponen de «cobertura de redes de banda ancha de nueva generación, ni previsiones para su dotación por algún operador en el plazo de tres años en base a planes de inversión creíbles».

Insisten en que una comarca que se quede aislada tecnológicamente es una comarca muerta a corto o medio plazo. En los pequeños núcleos de población, es imposible teletrabajar o seguir una clase online por el deficiente sistema de conectividad a internet. (El agro diario, 2020).

3.6.2 La crisis sanitaria acelera la digitalización bancaria.

La banca ha sido uno de los sectores donde más se ha notado el gran impulso a la digitalización que ha provocado la crisis sanitaria. Los clientes digitales han aumentado a marchas forzadas para poder operar a través de los canales digitales.

Como ejemplo destacable de lo que ha supuesto esta pandemia en el trasvase a los canales en remoto de los usuarios, el consejero delegado del Banco Sabadell, Jaume Guardiola (El Economista 2020), señaló a finales de Abril de 2020, que el 20% de los nuevos clientes digitales del banco eran personas mayores de 65 años, cifra dos veces mayor que hace un año. Guardiola admitía que el estado de alarma ha permitido llegar a unos niveles de digitalización que iba a costar años alcanzar.

El artículo del periódico El Economista (2020), hace referencia al aumento de las ventas online aportando datos como los que se muestran en la siguiente figura.

Figura 16. % Ventas online respecto del Total.



Fuente: Elaboración propia

Estos datos, no hacen más que confirmar el gran impulso para la digitalización que han supuesto estos meses de pandemia. El cambio en la forma de relacionarse de los clientes con sus entidades bancarias es un hecho y se deben buscar fórmulas para que todo el mundo tenga las mismas posibilidades de adaptación al entorno digital. (El Economista, 2020).

3.6.3 2021 Una oportunidad para la España vaciada

Es una obviedad que el Covid 19 está siendo una tragedia con nefastas consecuencias para la economía, pero por otro lado, la pandemia podría haber sentado los cimientos sobre los que levantar un escenario esperanzador que revitalice muchos pueblos duramente castigados por la despoblación, el envejecimiento, la falta de infraestructuras y la deslocalización empresarial y productiva.

Podemos considerar que es una oportunidad de oro para la España rural. Estos lugares han sido elegidos durante los últimos meses como refugio para miles de españoles que buscaban entornos más saludables huyendo de las aglomeraciones de las grandes ciudades donde han podido disfrutar de un balón de oxígeno y de una mayor calidad de vida tras el confinamiento.

La implantación del teletrabajo ha cambiado la forma de entender el mundo laboral: ahora la tecnología y la digitalización permiten trabajar desde cualquier punto de mundo siempre que tenga conectividad, algo de lo que todavía adolece nuestro entorno rural como ya venimos comentando en puntos anteriores.

Es una oportunidad que dependerá de la mejoría de las infraestructuras pero que causaría un impacto económico muy importante en los pueblos ya que supondría una inyección de vida sin precedentes. Solo hay que imaginar que en ellos se asentaran asesores, consultores, administrativos, periodistas, programadores de software, diseñadores gráficos o industriales, gestores de fondos...la lista de profesionales que tienen cabida en el entorno rural para trabajar en remoto es extensa. Probablemente, nacerían nuevos negocios que no estarían vinculados

con el sector primario que suele ser el principal de estas zonas.

El impacto se ha notado en el aumento del número de empadronamientos. Hay casos en los que se han quedado y han llegado a matricular a los niños en el colegio. En muchos pueblos se han registrado empadronamientos de gente de Madrid, Barcelona, País Vasco que después de meses teletrabajando en sus pisos de 90 metros cuadrados y, siempre que la empresa se lo ha permitido, se han marchado al pueblo. Y es que en el pueblo un trabajador vive con 1.300€ como el que vive en Madrid con 2.500€. (ABC, 2020).

No es algo que esté al alcance de cualquiera, porque gran parte del teletrabajo lo está protagonizando gente que tenía sus segundas viviendas o un vínculo con el pueblo pero también están llegando personas forasteras. Por eso el teletrabajo se está viendo como una oportunidad única para revitalizar estos entornos. Para poblaciones como Soria o Teruel es una puerta al futuro.

Pero para que llegue el despegue de los pueblos y se aproveche esta oportunidad, antes hay que salvar grandes barreras. Lo principal es extender y mejorar la conectividad. La solución está en manos del gobierno, y ahora que se va a desarrollar la extensión del 5G, el Ejecutivo debe exigir a los operadores, a la hora de concederles licencia, que cubran todo el país. (ABC, 2020).

4 CASO DE USO

Según conclusiones extraídas en apartados anteriores, la digitalización es necesaria e inevitable ya que representa el progreso y la comunicación, pero necesita un acompañamiento al cliente como parte del proceso de transformación digital. La expansión y oportunidades que ofrecen las tecnologías han sumergido a las empresas en una transformación. Los bancos no están teniendo empatía hacia sus clientes realizando un esfuerzo de transición sino simplemente se están transformando digitalmente, abandonando la faceta de las emociones de sus clientes.

Para ello, vamos a presentar como solución el asesor personal, en base a que la experiencia emocional y presencial es relevante para los clientes y más en situaciones de aislamiento digital e incluso físico.

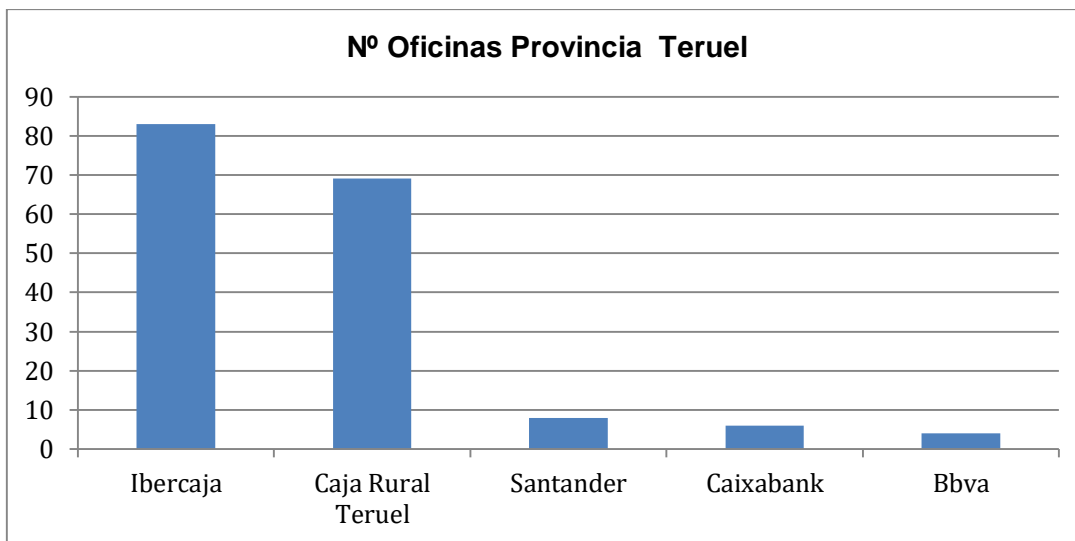
Si vemos el volumen actual del sector bancario en la zona de Teruel, el esfuerzo de cambio a realizar por las entidades financieras no es alto, y sin embargo, la oportunidad que representa para la competencia es alta, dado la mínima presencia de entidades en la zona, como observamos en la figura 17. En el negocio bancario de la provincia de Teruel existen dos claros protagonistas con presencia mayoritaria en todo el territorio, son Ibercaja y Caja Rural de Teruel.

Según datos del Banco de España, con fecha 30 junio de 2020, Ibercaja posee un total de 83 oficinas bancarias en la provincia de Teruel.

Caja Rural de Teruel posee un total de 69 oficinas bancarias en la provincia de Teruel.

Estos datos contrastan con el número de oficinas que tienen en la provincia las principales entidades del país, siendo: BBVA (4 oficinas), CAIXABANK (6 oficinas) y SANTANDER (8 oficinas).

Figura 17. Nº oficinas Provincia Teruel.



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrollará debidamente esta figura propuesta.

4.1. LA EXPERIENCIA DE CLIENTES ES EMOCIONAL Y PRESENCIAL.

A continuación se hace referencia a la emocionalidad y presencialidad que caracteriza a la experiencia de cliente. En apartados anteriores, ha quedado constatado cómo los clientes siguen acudiendo a la oficina para hacer determinadas gestiones, buscando el contacto personal a través de una figura de confianza alejada del mundo digital.

También se profundizará en la importancia de la experiencia de empleado, considerándola un eslabón imprescindible en la cadena de relación cliente – empresa – empleado y pilar de la solución propuesta. El papel del empleado es fundamental en la relación con el cliente, por lo que es importante conseguir empleados comprometidos con la marca, haciendo que se sientan queridos y valorados dentro de la empresa. Un empleado satisfecho multiplica su compromiso, gestiona mejor su productividad, y consigue un alto rendimiento en sus resultados.

4.1.1 ¿Pueden ser emocionales las empresas financieras?

La digitalización ha hecho que sectores tradicionales como la banca y los seguros deban ofrecer experiencias acordes a los valores de la marca. Ya han comenzado a adaptarse en este proceso y ahora son más digitales y cuentan con un nuevo tipo de perfil de cliente.

Este nuevo entorno afecta a las estructuras externas e internas de las compañías. Un entorno nuevo que ha conseguido reunir a la Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente (DEC) y la plataforma líder de gestión de experiencia de cliente y empleado (Medallia) en una mesa de debate (Medallia & DEC, 2020) y afrontar las novedades a las que se enfrenta este sector.

Las principales cuestiones planteadas en el informe son:

1. Conocer qué nos dice el cliente por los diferentes canales.
2. Diseñar una agenda para poner el foco en determinadas acciones y priorizar los recursos.
3. Planificar el trabajo para gestionar y actuar de manera rápida.

Los expertos de negocio concluyeron que:

- ✓ Para que el cliente esté en el centro, la organización se tiene que sustentar en cuatro pilares: servicio, valor, transformación cultural y rentabilidad de la organización (Aegon, en Medallia & DEC, 2020).
- ✓ Es necesaria la felicidad del empleado para contagiarla así al cliente (Bankia, en Medallia & DEC, 2020).
- ✓ El objetivo es ponérselo fácil a los clientes por vía digital y que se sientan seguros cuando van a sucursales. Ser cercano. Preguntar cómo se encuentran. (Bankia, en Medallia & DEC, 2020).

4.1.2 Emociones en el sector bancario.

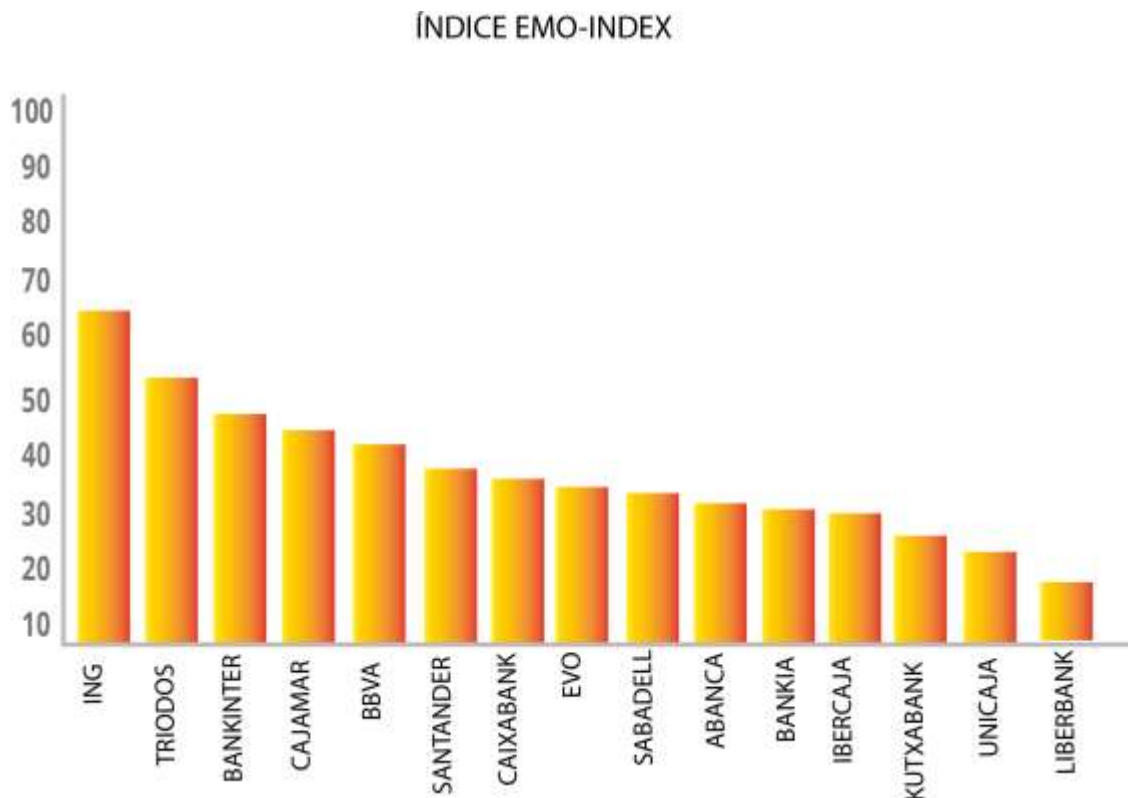
Por séptimo año "El Estudio de Emociones en el Sector Bancario de Particulares en España 2019" ha analizado en profundidad las emociones que generan los bancos en sus clientes desglosando los resultados de cada una de las entidades y la evolución desde 2011, fecha en la que se llevó a cabo el primer análisis de la compañía española EMO *Insights International*.

La metodología de esta investigación pionera se desarrolla con una primera fase en la que se utilizan tecnologías de neuromarketing para medir las reacciones inconscientes de los clientes a medida que narran su "Customer Journey" bancario, descubriendo las emociones presentes y las experiencias concretas que las disparan. En una segunda etapa se cuantifica la experiencia emocional de los clientes con los diferentes procesos y servicios implicados en su relación con las entidades bancarias, creando el índice EMO Index, huella emocional resumen de un cliente hacia su banco como resultado de las emociones sentidas, tanto positivas (sorpresa, alegría, confianza y agradecimiento) como negativas (decepción, irritación, frustración e inseguridad), y de los disparadores emocionales que las han generado.

Con datos exclusivos recogidos a comienzos del 2019, el Estudio de Emociones en Banca muestra que se ha producido un estancamiento en la vinculación emocional de los clientes, alcanzando un EMO Index de 36,9 puntos (tan solo dos décimas más que en el año anterior). Además el arco competitivo entre entidades se ha reducido, por el desgaste de los bancos líderes y la mejora de los rezagados que han hecho sus deberes para "enamorar" al cliente, intensificando así la indiferenciación del sector y endureciendo el panorama competitivo.

En la siguiente figura se puede apreciar la evolución del índice Emo Index en diferentes entidades, siendo ING la que mantiene el liderazgo.

Figura 18. Índice Emo-Index



Fuente: Elaboración propia.

A nivel experiencias, la mejora emocional del sector proviene de las emociones positivas generadas por las nuevas posibilidades que ofrece la tecnología en el modelo de relación con el banco y con la personalización de productos y servicios, mientras que la pérdida de trato humano, la ausencia de fidelización y cuestiones asociadas a la rentabilidad son los puntos de dolor que se han incrementado.

Elena Alfaro, CEO de EMO Insights, destaca que "la recomendación y la reputación han sido los principales motivos para elegir banco en 2018, siendo los fans de su entidad los responsables de emitir el 49% de las recomendaciones del sector. De ahí su importancia, ya que solo los fans fueron decisivos para el cambio de banco de, al menos, uno de cada cuatro clientes del pasado año".

Los datos analizados ponen de manifiesto que, a pesar de la reducción gradual del número de oficinas bancarias en nuestro país, los clientes siguen utilizándolas como canal de contacto, si bien están espaciando la frecuencia de las visitas de forma notable.

El rol de estas oficinas para el cliente está cambiando, dejando de ser un canal operativo tradicional para transformarse en un centro de valor añadido en momentos de la verdad: solución de incidencias, contratación de productos, asesoramiento financiero... Esto ocurre en todas las entidades, aunque existen diferencias importantes entre compañías en cuanto a los posibles canales alternativos.

Destaca el papel relevante que juegan los préstamos personales en la generación de emociones positivas, especialmente cuando éstos han sido preconcedidos, ya que además del efecto emocional positivo, hace que una buena parte de los clientes que finalmente disfrutaran de ellos no consulten previamente si quiera otras opciones y condiciones fuera de su banco principal.

Del mismo modo, el aplazamiento de los pagos realizados con tarjeta también incrementa la vinculación emocional de los clientes, aunque en este caso las diferencias entre entidades no son tan acusadas.

Otro factor con un tremendo impacto emocional son las comisiones, tanto de forma positiva (cuando no las hay o el cliente las considera asumibles), como de forma negativa (cuando las hay y no son consideradas asumibles). De hecho, la distinta política de comisiones de los bancos es un importante diferenciador en la vinculación, ya que la comparativa del EMO Index entre aquellos clientes que no pagan comisiones muestra una escena competitiva mucho más positiva, aunque también más indiferenciada.

4.1.3 La experiencia de cliente y el aumento de ingresos.

Los directivos encuestados por Forrester para VMware (2020), consideran que hay una relación directa entre la experiencia del cliente que ofrecen sus empresas y el incremento de los ingresos. Además, un 88% cree esa experiencia mejora cuando amplían su cartera de aplicaciones.

Según este informe, un 82% de los 600 responsables de TI y directivos Senior de empresas consultadas, relaciona directamente la experiencia del cliente con el incremento de los ingresos y, para conseguir mejorarla, identifican que las aplicaciones son esenciales porque les permiten ofrecer sus servicios y atraer al público. De hecho, el 88% de los ejecutivos consultados piensa que la experiencia de cliente mejorará si amplían su cartera de aplicaciones. En consecuencia, no es extraño que más de tres cuartos consideran que mejorar sus aplicaciones es una prioridad.

El impacto de las mejoras en las aplicaciones dentro el negocio es muy significativo: el 40% de los ejecutivos que han mejorado sus carteras de aplicaciones observan un aumento en sus ingresos, mientras que el 37% señala una mayor satisfacción de sus clientes y el 32% advierte que ha atraído nuevos clientes. (ITUSER, 2020).

Figura 19. La inversión en CX se traduce en crecimiento.



Fuente: DEC (2020)

4.1.4 La Experiencia de Empleado.

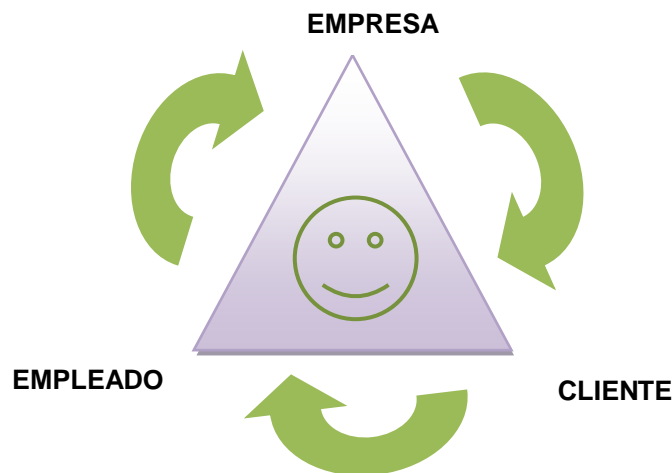
Ha quedado más que demostrado, que la Experiencia de Cliente tiene una importancia cada vez mayor en las organizaciones y que el hecho de poner en el centro al cliente repercute positivamente al negocio.

Pero no se puede pasar por alto, que las personas que transmiten los valores de la empresa son los empleados de la misma y por tanto, será más fácil alcanzar el objetivo si se cuenta con una plantilla comprometida.

El “Employee Experience” o Experiencia Empleado, es el conjunto de emociones que siente y vive el empleado a lo largo de su relación con la empresa y que influye sobre sus sentimientos y actitudes.

La creación del “Employee Experience Journey” es prioridad clave para las empresas líderes en la actualidad. Tienen claro que hay que poner en el centro a las personas, cliente y empleado, para lograr el éxito del negocio.

Figura 20. Employee Experience Journey



Fuente: Elaboración propia.

En España, según el estudio de Deloitte “Tendencias de Capital Humano”, al que se hace referencia Romero, M. (2018), en el blog “Employee Experience”, el 77% de las empresas afirma que el “employee journey” es muy importante para la organización y van a dedicar esfuerzos a trabajar en ello.

Algunos de los beneficios que la Experiencia Empleado aporta son:

- ✓ Aumento del bienestar emocional, que activa la motivación y el compromiso hacia la organización.
- ✓ Incremento del nivel de satisfacción en el día a día como trabajador.
- ✓ Desarrollo de la automotivación.
- ✓ Mejora del trato a clientes y proveedores, el estado emocional de los empleados es un reflejo de la organización.
- ✓ Prevención de problemas.
- ✓ Mayor fidelización del talento y capta la atención de potenciales empleados.

La publicación destaca que un empleado feliz es hasta un 43% más productivo, un 86% más creativo e innovador y está un 100% más comprometido con la empresa. Esto puede suponer un ahorro con una reducción de hasta el 66% de bajas laborales, un 50% de absentismo y hasta un 65% en rotación de personal.

Son datos más que suficientes para que la experiencia del empleado se encuentre entre las prioridades de la empresa. (Romero, M. “Employee Experience” 2018).

Los empleados comprometidos llevan a:

- ✓ Mayores niveles de servicio, calidad y productividad, lo que lleva a...
- ✓ Mayor satisfacción del cliente, lo que lleva a...
- ✓ Aumento de las ventas (repetición de negocios y remisiones), lo que lleva a...
- ✓ Mayores beneficios, que conducen a...
- ✓ Mayor rendimiento para los accionistas (es decir, el precio de las acciones)
- ✓ Asegurarse de que los empleados se comprometan y estén contentos es bueno para los empleados, los clientes y el negocio. (Izo.2019)

Aplicando lo visto al caso de estudio, las entidades financieras no son una excepción en el cuidado al empleado, y necesitan más que nunca que éstos se sientan identificados con los valores y el proyecto de la organización. Los empleados felices serán los únicos que consigan clientes satisfechos.

4.2 LA FIGURA DEL ASESOR SÉNIOR.

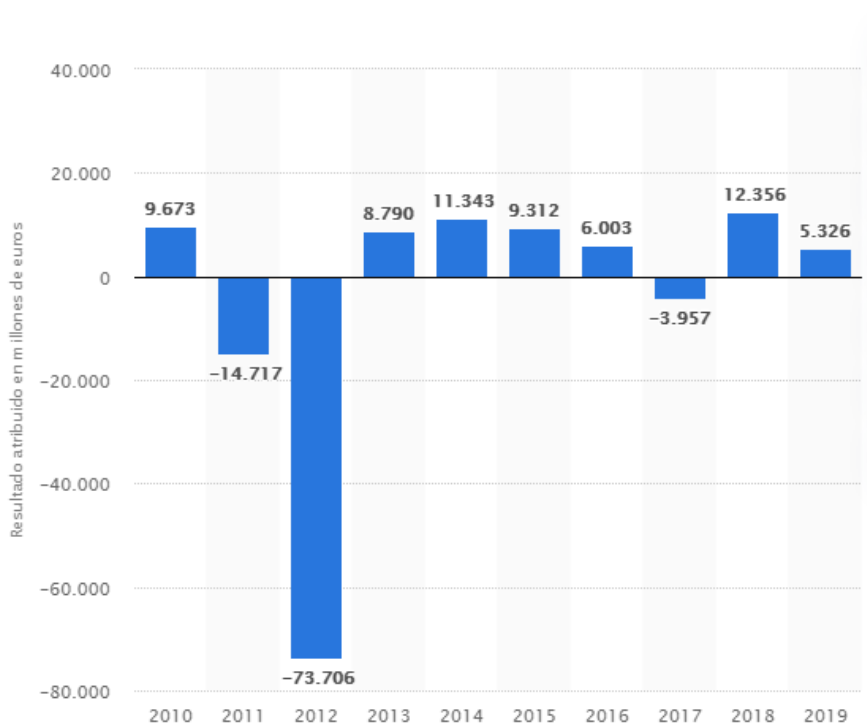
Tal y como hemos visto en los apartados anteriores, queda demostrado que la experiencia del cliente es emocional y presencial. Hasta tal punto esto es así, que varios estudios corroboran tanto la influencia de las emociones en la toma de decisiones como el aumento de los beneficios de empresas que se enfocan en la experiencia del cliente.

En la España rural, donde el trato humano cobra más importancia que en las grandes urbes, es más que necesario la creación de una **figura de acompañamiento** en la gran transformación digital que está llevando a cabo el sector bancario y que se ha intensificado con la crisis sanitaria que está viviendo el país.

4.2.1 Beneficios Sector Financiero

A pesar de la reestructuración que atraviesa el sector, las entidades financieras siguen obteniendo beneficios. A continuación, se muestra una estadística publicada por Statista Research Department (2020), que muestra la evolución anual del resultado atribuido al sector bancario en España desde 2010 hasta 2019, en millones de euros. En 2019, el sector bancario español registró unos beneficios netos de 5.326 millones de euros.

Figura 21. Evolución anual resultado atribuido al sector bancario español periodo 2010 a 2019.

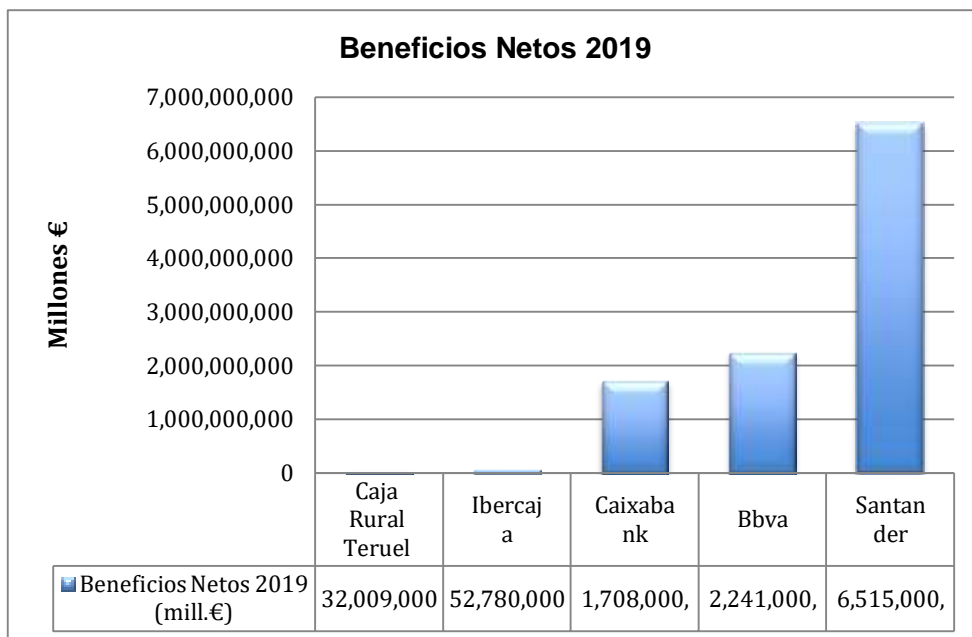


Fuente: STATISTA. (2020)

Como se recoge en el Anexo 1, donde se encuentran las cuentas de resultados del ejercicio 2019, las Entidades con mayor presencia en la provincia de Teruel que son Ibercaja y Caja Rural de Teruel, y con menor presencia: Bbva, Banco Santander y Caixabank obtuvieron beneficios el pasado ejercicio.

A continuación se muestra un resumen de los datos de sus cuentas de resultados. En el Anexo 1 se encuentran las Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio 2019 de las entidades que se muestran en la figura 22.

Figura 22. Gráfico resumen resultado del ejercicio 2019. Entidades: Ibercaja, Caja Rural de Teruel, Bbva, Santander y Caixabank.



Fuente: Elaboración propia.

Queda comprobado que los beneficios de los grandes bancos, son muy superiores en comparación a entidades como Ibercaja y Caja Rural de Teruel. La intención de esta comparativa, es justificar a través de los resultados obtenidos que entidades de mayor tamaño están perfectamente capacitadas para asumir un cambio de gestión en las zonas rurales, donde la presencia de una **figura de acompañamiento** es una necesidad básica para la adaptación de los clientes de estos municipios a la nueva forma de relacionarse con su entidad mediante canales digitales.

A continuación vamos a definir las características de la figura de acompañamiento, que será desarrollada por un **asesor personal**.

4.2.2 Descripción del puesto

La figura de Asesor Sénior, que desempeñará las funciones de acompañamiento, no tiene por qué ser una nueva contratación por parte de la empresa sino más bien una adaptación de un puesto ya existente.

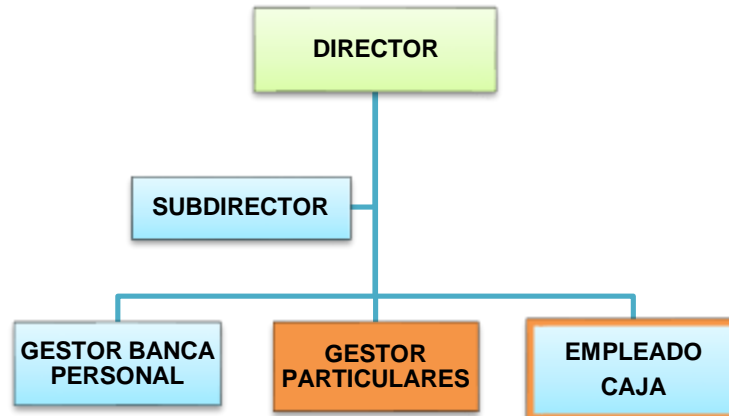
A continuación se muestra la estructura organizacional que siguen la mayoría de oficinas que se encuentran en poblaciones de menos de 10.000 habitantes. Nada tienen que ver con las nuevas oficinas que se encuentran en las ciudades, enfocadas al asesoramiento y que cuentan con más de una decena de empleados.

El **objetivo** de este puesto es el acompañamiento en el proceso de aprendizaje y adaptación a los nuevos canales de relación con la entidad, al cliente no digital perteneciente al segmento Sénior y residente en zonas rurales. Se prestará asesoramiento a todos aquellos clientes a los que la digitalización les supone un obstáculo en su relación con la entidad, pero serán los Séniors los que tengan un seguimiento más personalizado. Entre otras razones debido a que el tiempo de aprendizaje será superior en estos clientes que en generaciones más jóvenes y la importancia que tienen como clientes de valor para la entidad. No hay que olvidar que este segmento de clientes tiene mayor capacidad adquisitiva y mayores posibilidades de vinculación.

4.2.3 Organigrama

Esta estructura es la más común, tal y como se ha comentado en el apartado anterior, de las poblaciones inferiores a 10.000 habitantes.

Figura 23. Organigrama oficina poblaciones <10.000 habitantes



Fuente: Elaboración propia

La atención de empresas suele ser llevada a cabo por las figuras del **Director** y **Subdirector**, según el volumen de negocio de las mismas.

El **Gestor de banca personal** atiende a una cartera de clientes con una posición en la entidad superior a los 50.000€.

El **Gestor de particulares** atiende a pequeños autónomos y particulares de la sucursal.

El **Empleado de caja** da servicio tanto a clientes como no clientes en las operaciones cotidianas.

El puesto de Asesor Sénior, podría ser desempeñado por la figura del Gestor de particulares en aquellas oficinas donde no fuera posible una nueva incorporación. En todo caso, no se trata de que esta labor la desempeñe una sola figura, sino que debe ser apoyada por el resto del equipo.

Este último apunte, afecta al puesto del empleado de caja de forma más directa. Esta figura, es la que tienen un trato más directo con todas las personas que acuden a la oficina. Atiende a los clientes y no clientes en sus gestiones más cotidianas, por lo que deberá de seguir la misma línea de actuación que el **Asesor Sénior**, ofreciendo una experiencia al cliente excelente, acompañando y guiando al mismo en el proceso de adaptación a los canales digitales. De la misma manera, el resto de personal de la oficina deberá detectar las necesidades de sus carteras de clientes, desviándolos al Asesor Sénior cuando la digitalización suponga un obstáculo para ellos. Seguirán acompañando al cliente durante el aprendizaje, en la misma línea marcada por el Asesor Sénior. Las funciones de la nueva figura, no alcanzarán los resultados esperados si el resto del equipo no trabaja en la misma dirección.

A continuación se expone el nuevo organigrama y en los siguientes apartados, se profundiza en las características de la figura del Asesor Sénior.

Figura 24. Organigrama con figura Asesor Sénior.



Fuente: Elaboración propia

4.2.4 Perfil del empleado

La persona que va a desempeñar el puesto, debe poseer ciertas características y habilidades.

Figura 25. Características y Habilidades puesto Asesor Sénior.



Fuente: Elaboración propia.

- **Vocación de Servicio:** El cliente es lo más importante. Uno de los elementos esenciales

del éxito empresarial es el adecuado trato al cliente. La amabilidad no se puede fingir. Es más, si lo intentas queda todavía peor. La empresa debe conseguir empleados que la posean de forma innata. Lo mismo ocurre con la capacidad de escucha, ésta es una de las habilidades más valorada en la atención al cliente. Esta habilidad supone una herramienta muy valiosa, ya que si el cliente se siente escuchado se puede establecer una relación duradera y de calidad. Es el primer paso para facilitar la comunicación y la relación comercial con el cliente. Los trabajadores pueden recibir formación en cómo tratar a sus clientes, pero no se logrará que sean verdaderamente cordiales si no es un rasgo de su personalidad.

- **Honestidad:** La honestidad es el valor que determina una conducta recta, confiable y correcta, en donde priman la confianza y la sinceridad tanto en lo que se hace, como en lo que se piensa, se aprende, se ejecuta y el compromiso con el que se desarrollan las funciones del puesto. Es por ello que la honestidad es asociada con personas justas, apegadas a la moral y al cumplimiento de las normas.

De este modo la honestidad en el trabajo es un punto relevante de un buen empleado, pues:

- ✓ Actúa con rectitud y veracidad.
- ✓ Cumple correctamente con el desempeño propio de su deber.
- ✓ Se caracteriza por ser una persona servicial, amable, culta, escrupulosa y disciplinada.
- ✓ Maneja de manera escrupulosa los recursos económicos.
- ✓ Emite opiniones y apreciaciones veraces y objetivas.
- ✓ Mantiene un trato honesto y veraz en el entorno laboral.
- ✓ No promueve las relaciones basadas en la desconfianza y en la crítica destructiva.
- ✓ Hace buen uso de su tiempo laboral.
- ✓ No desperdicia tiempo de sus deberes, en la realización de proyectos personales.

Con lo anterior podemos indicar que, la honestidad en el trabajo va de la mano con la responsabilidad, el compromiso, la autonomía y demás valores que coadyuvan al mejoramiento eficiente tanto del ambiente laboral, como de los intereses empresariales.

Hay que tener en cuenta que la honestidad en el trabajo es una conducta ética de alta importancia en el correcto desarrollo del ambiente laboral, por lo que elegir al candidato adecuado se convierte en una necesidad imprescindible para el crecimiento corporativo. Esta cualidad, cobra más relevancia si cabe en el sector bancario donde el pilar de la relación con el cliente es la confianza.

- **Empatía:** La empresa debe tener muy en claro su objetivo principal: Resolver las necesidades de los clientes. Si el candidato es empático, se logrará que los clientes se conviertan en embajadores de la marca y principales prescriptores, con la mejor publicidad de boca a boca y en redes sociales.

Además hoy en día, con los medios digitales, una queja puede convertirse en algo viral que puede echar por la borda el posicionamiento y reputación que le ha costado crear a una empresa, en cuestión de horas o minutos.

El cliente se ha convertido en el centro de la estrategia de marketing y su atención debe ser planeada con sumo cuidado.

Un empleado que practica la empatía en el servicio al cliente, puede entender y sentir el problema del otro, es decir, estar en sus zapatos, para que intente solucionarlo como si fuera propio. Las relaciones interpersonales exitosas tienen su base en la empatía.

Si contamos con un excelente servicio de atención al cliente que tiene a la empatía como su principal estrategia, sin duda, se logrará aumentar el nivel de satisfacción del cliente y ganar su confianza.

- **Digital:** Es obvio que debe tener un perfil digital, lo que conlleva que posea las siguientes características:
 - ✓ Flexible; Debe ser capaz de redefinirse ante los inconvenientes y estar preparado para acompañar al cliente en las nuevas tareas derivadas de la transformación digital que está sufriendo el sector.
 - ✓ Más capacitado: al tener la digitalización interiorizada es capaz de desplegar una cultura ligada al proceso de transformación digital continuo que ha de transmitir al cliente en primera persona.
 - ✓ Creativo: Los avances en tecnología sirven para aumentar la creatividad de los empleados digitales, permitiéndoles diseñar e implementar soluciones con mayor facilidad y por tanto aumentando su capacidad de aportar valor a la empresa.
 - ✓ Conectado: Debe estar a la última en los avances de digitalización que afectan a la empresa y tener un control total sobre estos y los avances que se lleven a cabo.

- **Embajador de la Marca:** Tener trabajadores que sean embajadores de la marca, no sólo da impulso al negocio, sino que crea una cultura fuerte de empresa. Tener empleados que sean embajadores de marca permite:
 - ✓ Ampliar la presencia social. Los embajadores de marca internos amplifican los esfuerzos de marketing de la empresa porque hacen de altavoz de los mensajes y valores de la marca.
 - ✓ Conectar a la empresa con nuevas audiencias con credibilidad, de una forma genuina y auténtica que atrae a los clientes.
 - ✓ Defender las opiniones sobre los productos/servicios en sus propias redes sociales.
 - ✓ Recomendar los productos servicios de la empresa a amigos, familiares y contactos.
 - ✓ Representar los mejores intereses de la empresa tanto interna como externamente.
 - ✓ Posicionar a los trabajadores como líderes de opinión y expertos en su sector.
 - ✓ La empresa tiene personal motivado y feliz de pertenecer a la empresa.
 - ✓ Mayor visibilidad, reconocimiento, confianza y credibilidad hacia la marca.
 - ✓ Mayor compromiso de los empleados. Mejoran la productividad y calidad del servicio que ofrece la empresa.

4.2.5 Funciones

Las funciones que va a desempeñar esta figura, enfocadas al segmento de clientes mayores de 55 años, son todas aquellas relacionadas con el aprendizaje del uso de los nuevos canales digitales:

- ✓ Autoservicios
- ✓ Banca móvil
- ✓ Banca online

Se creará una cartera con aquellos clientes mayores de 55 años, que necesiten una atención más personalizada en la adaptación al nuevo entorno digital. El Asesor Sénior, contactará con ellos para conocer cómo están encarando los últimos cambios en el sector y detectar las necesidades de acompañamiento en el aprendizaje digital.

Aquellos clientes que tengan problemas en el uso de los nuevos canales, contarán con la ayuda de esta figura de diferentes formas:

- ✓ De forma presencial en la oficina, el Asesor se reunirá con ellos para iniciar el aprendizaje guiado. Según las características de cada cliente, el Asesor definirá diferentes planes de aprendizaje, no será lo mismo la rapidez de adaptación de una persona por ejemplo, de 55 años, que haya tenido contacto en su vida laboral con los sistemas informáticos básicos, que una persona que no haya tenido contacto con un ordenador en toda su vida.
- ✓ A través de un teléfono de contacto directo con el Asesor.
- ✓ Mediante videoconferencia.
- ✓ Aprendizaje en el domicilio para aquellos clientes con problemas para desplazarse, ya sea por movilidad reducida o por residencia en zonas de difícil acceso con ausencia de servicios de transporte.

Se realizará un seguimiento de la evolución del aprendizaje acompañando al cliente hasta que consiga total autonomía.

Esta labor de educación del cliente, aunque la protagonizará la figura del Asesor Sénior, no puede ser descuidada por el resto de miembros del equipo como ya se ha comentado.

El empleado de caja, al que se ha hecho referencia anteriormente será un apoyo importante ya que en su día a día ya están integradas las funciones de acompañamiento al cliente para operaciones en autoservicio o banca móvil.

4.2.6 Viabilidad Económica

Para definir la viabilidad y rentabilidad esperada de la figura del Asesor Sénior, cabe distinguir dos posibles escenarios:

- Para los bancos que ya tienen presencia mayoritaria en los pueblos puede ser asumida por un empleado, por lo que solo se puede estimar la rentabilidad en términos de crecimiento en reputación corporativa, recomendaciones a terceros y lo que es más importante: fidelidad de los clientes desde la satisfacción y su experiencia emocional en la entidad. En caso de que fuera necesario aumentar la plantilla, cada entidad financiera tendrá su propio plan de viabilidad, pero tal y como muestran sus cuentas de resultados (véase Anexo1) no supondrá un inconveniente ya que hablamos de la provincia de Teruel y de un número determinado de pueblos a atender que no alcanzará la decena en ningún caso.
- Para los bancos que no tienen presencia en estos municipios, salvo en poblaciones grandes, su distribución, dentro del plan de Marketing Mix, tal vez sea necesario crear un nuevo puesto que permita al Asesor desplazarse por los diferentes municipios aunque sigue existiendo la posibilidad de adaptar un puesto ya existente en la sucursal. Nuevamente, cada entidad financiera deberá valorar la necesidad de una nueva incorporación de acuerdo a su plan de viabilidad. Lo que sí es garantizable tal y como se ha expuesto en el marco de referencia, es la oportunidad de negocio que presenta para

estas entidades ser pionero en este segmento Senior, tan desatendido en estos municipios así como el crecimiento notorio de su reputación corporativa desde la ética social despertadas en los grupos de influencia, la satisfacción de sus clientes y las recomendaciones que harán a terceros.

CONCLUSIONES

El envejecimiento de la población es una realidad patente en nuestros días y con previsiones de seguir en aumento durante los próximos años. Tal y como se ha mencionado en el trabajo, este sector de la población ya supone un importante nicho de mercado en el que las empresas están enfocando sus estrategias de marketing asegurándose el éxito.

En la España rural, este segmento tiene un protagonismo mucho mayor que en el resto del país. En la provincia de Teruel, según datos aportados del INE (2020) el 24% de la población supera los 65 años, frente al 19,54% existente a nivel nacional. Hecho que se debe afrontar como una oportunidad y no como un prejuicio.

Se ha constatado, cómo la experiencia digital del cliente influye de forma directa en la valoración global de la marca. Reacciones inconscientes que han sido estudiadas con técnicas de neuromá케팅 lo demuestran, aunque con diferencias entre sectores y en el uso de dispositivos. Por tanto, ya que el ámbito digital es un claro generador de valor de la marca, que ayuda a la mejora de la valoración global, las entidades financieras son las primeras interesadas en que la experiencia de todos sus clientes sea favorable, sin dejar a nadie fuera de esta transformación.

Aunque existe una clara tendencia en el sector bancario sobre uso de canales digitales con 62,70% de las operaciones bancarias por estos medios, las relaciones personales superan a todas las que involucran la relación con la marca en las gestiones. Donde aún se conserva un peso sustancial de los canales tradicionales (presencial y telefónico). Este hecho es más evidente aun en el cliente Sénior que siente la imposición de una nueva realidad en la que se encuentra sin herramientas ni conocimiento para afrontar.

Para el mundo rural, esta revolución digital ha supuesto el nacimiento de una brecha digital. Sin acceso a Internet de calidad, con falta de infraestructuras y malas comunicaciones, está viviendo una situación insostenible. La creación de una infraestructura digital de alta velocidad en las zonas rurales, junto con la educación y la formación digital tienen que ser una prioridad en materia de inversión.

La avalancha de cierres de sucursales y fusiones que se están llevando a cabo, agrava más esta problemática. Tal y como muestran los datos del Banco de España (2018), existen 4.196 municipios sin una sola sucursal. Esto supone que 1,5 millones de personas viven sin posibilidad de acudir a una sucursal bancaria en la población donde residen y un millón de personas no tienen la posibilidad de retirar efectivo ya que no disponen de autoservicios. En Aragón, 417 pueblos están en esta situación. La población más envejecida necesita un empujón para sumarse a esta revolución. Es una obligación social, moral, no se puede mirar hacia otro lado.

Ante esta situación, ante la que se hubiera podido actuar de manera diferente desde un principio si se hubiera puesto al cliente en el centro, se están aportando algunas soluciones que para muchos municipios llegan tarde o no se las espera. Son: la instalación de cajeros multientidad, oficinas instaladas en autobuses o acuerdos con el servicio de Correos para entregar efectivo a domicilio. Medidas que no se han materializado de forma generalizada

dejando de lado a este segmento de la población.

Por si la reestructuración del sector bancario, no fuera suficiente, la crisis sanitaria vivida por el país no ha hecho más que acelerar el proceso de digitalización. Ha quedado patente que una comarca aislada tecnológicamente es una comarca muerta a corto plazo. Se debe aprovechar la oportunidad que supone para la España vaciada los últimos acontecimientos. Muchos municipios han aumentado su población durante estos meses con personas que poseen sus segundas residencias en ellos. Ha quedado patente que, en la España vacía hay una necesidad de mejora en la calidad de sus infraestructuras, que será la llave para que puedan disfrutar de una conectividad de calidad y con ella vengan nuevas oportunidades para el territorio y sus gentes.

En esta investigación, se ha revisado profundamente el contexto de estudio y se puede afirmar que los clientes omnicanales son los que tienen una mejor experiencia con la banca, que mejora de la experiencia de cliente y que, tiene una relación directa en la creación de valor para las entidades bancarias. Por tanto, la propuesta de este proyecto de creación de un nuevo rol bancario de acompañamiento en la transición digital de la España rural (piloto en la provincia de Teruel) se encuentra perfectamente justificada.

Esta aseveración se justifica más si cabe dado que los beneficios de los grandes bancos, son muy superiores en comparación a entidades como Ibercaja y Caja Rural de Teruel. La intención de esta comparativa, es justificar a través de los resultados obtenidos que entidades de mayor tamaño están perfectamente capacitadas para asumir un cambio de gestión en las zonas rurales, donde la presencia de la **figura de acompañamiento** es una necesidad básica para la adaptación de los clientes de estos municipios a la nueva forma de relacionarse con su entidad mediante canales digitales.

A lo largo del trabajo se demuestra la gran importancia que sigue teniendo el trato personal, a pesar del cada vez mayor protagonismo de los medios digitales. Hecho, que se acentúa en el segmento Senior haciendo que el acompañamiento sea una necesidad básica y todavía más en las zonas rurales. Este interés de la compañía por las necesidades y bienestar de sus clientes produce vinculación y satisfacción con la marca, y promueve la fidelidad y la recomendación, imprescindibles para la sostenibilidad de las compañías.

En este acompañamiento es imprescindible la gestión de las emociones en el proceso de compra. La emoción es el principal factor que fomenta la lealtad en el consumidor. Hace que los clientes se sientan unidos a la marca y transmitan sus buenas experiencias.

Este gestor de la transición digital debe sentir que es el máximo representante de su compañía y que de su gestión depende el bienestar de su cliente y su permanencia en la empresa. Y solo es posible garantizar una excelente experiencia de cliente desde una satisfactoria experiencia de empleado (DEC, 2020). La experiencia de empleado, se ha demostrado que es el eslabón que no puede faltar en la relación cliente-empresa-empleado. Cuidando al empleado, cuidamos al cliente. Se consigue una mayor implicación que se refleja en aumento de beneficios para la compañía.

Dentro de las implicaciones empresariales, es importante resaltar que la experiencia híbrida de los clientes es la mejor valorada, y habiendo quedado demostrada la influencia entre la valoración global de la marca y la experiencia de cliente, la creación de una figura de acompañamiento es la pieza clave para esta transición digital. Aquellas entidades, que consigan hacer sentir al cliente parte de esta transformación, lograrán su fidelidad, objetivo principal de cualquier organización.

La crisis sanitaria ha supuesto un gran reto para las empresas, que han tenido que adaptarse a la situación de forma acelerada. Para el mercado laboral, la pandemia va a suponer un antes y un después. Nuevas formas de trabajo han llegado para quedarse, lo que supone un ahorro considerable en costes, tendencia que ya venía haciendo las entidades financieras en su cierre de sucursales. Por tanto, acelerar el proceso de transición digital desde el acompañamiento se ha convertido en una necesidad, no ya para la banca sino para todos los sectores de la economía española. Esta oportunidad que representa para los bancos la transición digital de la de la España rural y los clientes Senior, ofrece una gran oportunidad de crecimiento en beneficios e incremento de su reputación corporativa.

Respecto a las implicaciones sociales, corresponde a los poderes públicos impulsar políticas que hagan efectivos los derechos de la ciudadanía al acceso a un Internet de calidad, de forma homogénea en todo el territorio nacional, promoviendo la igualdad de los ciudadanos. Pero es evidente que la España vaciada tiene una gran oportunidad para renacer. La posibilidad de teletrabajar ya ha supuesto en estos meses un aumento en los padrones de muchos municipios, una señal de las posibilidades futuras de estas zonas. Apoyar este tipo de iniciativas de reforzar las infraestructuras económicas locales supone un respaldo a las decisiones de marketing de las entidades financieras.

Como futuras líneas de investigación., tras el trabajo de investigación desarrollado, se generan nuevas preguntas, nuevas ideas y se abren nuevas vías de trabajo. A continuación, se presentan algunas líneas de investigación que pueden ser objeto de interés:

- El impacto del teletrabajo en la España Rural es un campo lleno de oportunidades y retos por cumplir.
- El cambio generacional en las empresas, es un desafío que se está acelerando debido a las prejubilaciones anticipadas.
- La adaptación de las políticas de inversión de los bancos se han visto trastocadas tras los últimos acontecimientos. Es interesante conocer cómo se han llevado a cabo los procesos de adaptación de las mismas en este periodo de incertidumbre.

IMPLICACIONES ÉTICAS Y/O SOCIALES

El sector financiero, y en particular la banca, es especialmente sensible a la aplicación de la ética empresarial. Por una parte, porque su papel como sector estratégico de la economía es clave y determinante, y por otra, porque durante los últimos años, y en especial desde la crisis financiera del 2008, ha sido protagonista de numerosos escándalos y malas prácticas. La adopción de comportamientos éticos es fundamental en el funcionamiento de los bancos, pues manejan un activo muy sensible propiedad de sus clientes, como es el dinero.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ha supuesto un cambio de mentalidad en todas las industrias y sectores, incluido el de la banca, en el que este tipo de consideraciones adquieren una importancia crucial. La mayoría de entidades bancarias han integrado la RSC como parte fundamental de su negocio, fomentando la transparencia, las acciones basadas en principios éticos y la financiación de proyectos vinculados al desarrollo sostenible, el compromiso social y el respeto al medio ambiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Agronewscastillayleon.(2020). *Sigue la brecha digital entre el medio urbano y el rural*.Recuperado de: <https://www.agronewscastillayleon.com/sigue-la-brecha-digital-entre-el-medio-urbano-y-el-rural>
- [2] Alcaide Casado. (2019). *El envejecimiento: vender a los mayores es una increíble oportunidad de negocio*.Likedin. Recuperado de: <https://www.linkedin.com/pulse/el-envejecimiento-vender-los-mayores-es-una-incre%C3%25ADble-alcaide-casado/>
- [3] Banco de España. *Registro de oficinas de entidades supervisadas*. (2020). Recuperado de: <https://app.bde.es/exbwciu/faces/arq/jsp/OpenIASWindow.jsp>
- [4] Banco Santander.(2019).*Memoria anual ejercicio 2019*.Recuperado de:<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2019/ia-2019-informe-anual-es.pdf>
- [5] BBVA(2019).*Memoria anual ejercicio 2019*.Recuperado de: https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2020/03/BBVACuentasAnualesInformeGesti%C3%B3nInformeAuditor2019_esp.pdf
- [6] BOE.es. (2020). *Documento BOE-A-2018-16673.Ley orgánica 3/2018, de 5 de diciembre de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales*. Recuperado de: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673>
- [7] Caballero, D. (2019).*La España desconectada de la revolución de la banca*. ABC Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-espana-desconectada-revolucion-banca-201904290241_noticia.html
- [8] Caixabank.(2019).Recuperado de:https://www.caixabank.com/informacion-para-accionistas-e-inversores/informacion-economicofinanciera/informe-financiero-anual-y-semestral-cuentas/2019_es.html
- [9] Caja Rural de Teruel. (2019).*Memoria anual ejercicio 2019*. Recuperado de: https://www.bancocooperativo.es/sites/default/files/2020-06/bce-memoria-informe-2019_0.pdf
- [10]Distendria. (2020).*Banca: dime por qué canal hablas a tus clientes y te diré lo contenidos que están*. Recuperado de: <https://mktefa.ditrendia.es/blog/banca-dime-por-qu%C3%A9-canal-hablas-a-tus-clientes-y-te-dir%C3%A9-lo-contenidos-que-est%C3%A1n>
- [11]El Asesor Financiero. (2020). *Los clientes ‘híbridos’, que usan canales digitales y humanos, los que tienen una mejor experiencia con la banca*. Recuperado de: <https://elasesorfinanciero.com/los-clientes-hibridos-que-usan-canales-digitales-y-humanos-los-que-tienen-una-mejor-experiencia-con-la-banca/>
- [12]El Confidencial. (2020).*El acuerdo del Santander con Correos es un contra ataque de Ana Botín a la fusión Caixabank-Bankia*. Recuperado de: <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/dinero/santander-contrataca-fusion-caixabank-bankia-llevando-dinero-casa-correos-pueblos-sucursales/20201006161636170328.html>
- [13]El Economista. (2020).*La crisis sanitaria acelera la digitalización de la banca*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10531377/05/20/La-crisis-acelera-la-digitalizacion-de-la-banca-suben-un-20-las-ventas-online.html>

- [14] El Mundo (2020). *Santander plantea 4.000 despidos y cerrar al menos 900 sucursales por el impacto del Covid-19*. Recuperado de: <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2020/11/13/5fae8adb21efa0e2328b457b.html>
- [15] Expansión. (2020). *Euronet lanza los primeros 30 cajeros automáticos en la España desbancarizada*. Recuperado de: <https://www.expansion.com/mercados/2020/09/21/5f6843a6468aebf1628b4665.html>
- [16] Fortuño, M. (2019). *El cierre de oficinas bancarias está afectando a la España despoblada*. *Elblogsalmon*. Recuperado de: <https://www.elblogsalmon.com/sectores/cierre-oficinas-bancarias-esta-afectando-a-espana-despoblada>
- [17] Hola Marketing. (2020). *La verdadera importancia de las emociones en el proceso de compra*. Recuperado de: <https://holamarketing.online/la-verdadera-importancia-de-las-emociones-en-el-proceso-de-compra/>
- [18] Ibercaja (2019). *Memoria anual ejercicio 2019*. Recuperado de: <https://www.ibercaja.com/archivo/sp/5809>
- [19] INE (2020). *Indicadores Demográficos Básicos, Provincias, 65 y más años, 2020*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1488#!tabs-grafico>
- [20] INE Base. (2020). *Proporción de personas mayores de cierta edad por provincia*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1488>
- [21] INE.Base. (2020). *Índice general Indicadores demográficos básicos*. Recuperado de: <https://www.ine.es/dynt3/inebase/index.htm?padre=2077&capsel=2077>
- [22] INE.Base. (2020) *Índice de Envejecimiento por provincia*. Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1489&L=0>
- [23] INEbase. (2020). *Nivel y condiciones de vida (IPC) /Condiciones de vida /Encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de información y comunicación en los hogares / Últimos datos*. Recuperado de: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176741&menu=ultiDatos&idp=1254735976608
- [24] Innovaspain. (2020). *El mundo rural y los mayores de 65 años se unen a la digitalización bancaria del Santander*. Recuperado de: <https://www.innovaspain.com/banco-santander-app-rural/>
- [25] ItUser (2020). *La experiencia de cliente y el aumento de ingresos, una relación que confirman en 82% de las empresas*. Recuperado de: <https://www.ituser.es/estrategias-digitales/2020/06/la-experiencia-de-cliente-y-el-aumento-de-ingresos-una-relacion-que-confirman-el-82-de-las-empresas>
- [26] Izo (2019). *¿Cómo Conseguir Empleados Felices y Comprometidos?* Recuperado de: <https://izo.es/como-conseguir-empleados-felices-y-comprometidos/>
- [27] Lozano, E. (2020). *Buses, estancos y carteros, las nuevas vías para paliar el “desierto de efectivo” en la España rural*. *El Independiente*. Recuperado de: <https://www.elindependiente.com/economia/finanzas/2020/10/11/buses-estancos-y-carteros-las-nuevas-vias-para-paliar-el-desierto-de-efectivo-en-la-espana-rural/>
- [28] Madrid Diario. (2020). *Bankia, “Mejor Estrategia de Cliente” del mercado español*. Recuperado de: <https://www.madridiario.es/bankia-mejor-estrategia-experiencia-cliente-mercado-espanol>

- [29] Marketing Directo (2020). *Humanismo digital Bankia*. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/humanismo-digital-bankia-nuevo-posicionamiento>
- [30] Marketing Directo. (2020). *El sector de la banca se estanca en su vinculación emocional con los clientes*. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/digital/el-sector-de-la-banca-se-estanca-en-su-vinculacion-emocional-con-los-clientes>
- [31] Marketing Directo. (2020). *Las emociones como estrategia en el sector financiero*. Recuperado de: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/eventos-y-formacion/las-emociones-como-estrategia-en-el-sector-financiero>
- [32] Medallia. (2020). *¿Pueden ser emocionales las empresas financieras?* Recuperado de: <https://go.medallia.com/es-dec-webinar.html>
- [33] Minsait & DEC (2019). iabSpain (2018). *Estudio anual de eCommerce España 2018*. Recuperado de: https://iabspain.es/wp-content/uploads/estudio-ecommerce-iab-2018_vcorta.pdf
- [34] Minsait, & DEC (Asociación para el Desarrollo de la experiencia de clientes-DEC (2019). *Informe Minsait-DEC. Digitalización y Experiencia de Cliente*. Recuperado de: <https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-digitalizacion-y-experiencia-de-cliente/38552/>
- [35] Observatorio VDF. (2017). *Digitalización por sectores*. Recuperado de: <https://www.observatorio-empresas.vodafone.es/informes/digitalizacionporsectores/>
- [36] Observatorio VDF. (2020). *Tendencias del sector financiero en 2020*. Recuperado de: <https://www.observatorio-empresas.vodafone.es/informes/tendencias-sector-financiero-2020/>
- [37] Pérez, B. (2020). *Banca: menos costes, clientes rentables y servicios digitalizados*. Cincodías. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/10/02/companias/1601652442_755726.html
- [38] Pérez, M. ABC. (2020). *Un nuevo amanecer digital para la España vaciada*. Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-nuevo-amanecer-digital-para-espana-vaciada-202009130147_noticia.html
- [39] Romero, M. (2018). *Employee Experience: Felicidad en el trabajo*. Recuperado de: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-paraempresarios/employee-experience-guia-experiencia-empleado/>
- [40] Sabio. (2020). *La omnicanalidad es responder a lo que el cliente te está pidiendo*. Recuperado de: <https://brilliantcx.sabiogroup.com/l/668023/2020-09-30/25ly6>
- [41] Santos, M. (2020). *La cuarentena analógica de la España “vaciada”*. El Ágora Diario. Recuperado de: <https://www.elagoradiario.com/en-profundidad/a-fondo/la-cuarentena-analogica-de-la-espana-vaciada/>
- [42] Statista. (2020). *Sistema Bancario: Resultado Atribuido España 2010-2019*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/565697/beneficios-netos-de-la-banca-espanola/>
- [43] Teruel Existe. (2020). *Datos de la despoblación en la provincia de Teruel*. Recuperado de: <https://teruelexiste.info/despoblacion/>
- [44] Teruel Existe. (2020). *Cajeros multientidad en los pueblos para garantizar los servicios*

bancarios, la propuesta de Teruel Existe aprobada en el Senado. Recuperado de: <https://teruelexiste.info/cajeros-multientidad-en-pueblos-garantizar-servicios-bancarios/>

[45] TNE. (Tecnología Negocios Estrategia). (2020). *Eleva el potencial del Gap generacional.* Recuperado de: <https://circulotne.com/eleva-el-potencial-del-gap-generacional.html>

[46] Villar, C. (2020). *Las fusiones bancarias aceleran la exclusión financiera de la España vaciada.* Economía Digital. Recuperado de: https://www.economiadigital.es/politica-y-sociedad/las-fusiones-bancarias-aceleran-la-exclusion-financiera-de-la-espana-vaciada_20099236_102.html

FIGURAS

[47] Figura 1. Ine.Base (2020). *Cifras de población, Proyecciones de población INE - España Instituto Geográfico Nacional de España.* Recuperado de: https://www.ine.es/infografias/infografia_dia_poblacion.pdf pag.9

[48] Figura 2. INE.Base.(2020) *Indicadores demográficos básicos, provincias, 65 y más años,2020.* Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1488> pag11

[49] Figura 3. Ine. Base. (2020) *Población residente provincia Teruel de 65 a 85 años.* Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=31304#!tabs-grafico> pag.11

[50] Figura 4. Ine.Base. (2020). *Proporción personas mayores provincia Teruel y nivel Nacional.* Recuperado de: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=1488&L=0> pag.12

[51] Figura 5. Minsait, & DEC (Asociación para el Desarrollo de la experiencia de clientes-DEC (2019). *Informe Minsait-DEC. Digitalización y Experiencia de Cliente. Acciones completadas habitualmente desde dispositivos móviles.* DEC (2019). Recuperado de: <https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-digitalizacion-y-experiencia-de-cliente/38552/> pag.13

[52] Figura 6. Minsait, & DEC (Asociación para el Desarrollo de la experiencia de clientes-DEC (2019). *Informe Minsait-DEC. Digitalización y Experiencia de Cliente. Acciones completadas habitualmente desde dispositivos móviles por perfiles.* DEC (2019). Recuperado de: <https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-digitalizacion-y-experiencia-de-cliente/38552/> pag.14

[53] Figura 7. Minsait, & DEC (Asociación para el Desarrollo de la experiencia de clientes-DEC (2019). *Informe Minsait-DEC. Digitalización y Experiencia de Cliente. Sectores contractuales.* DEC (2019). Recuperado de: <https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-digitalizacion-y-experiencia-de-cliente/38552/> pag.15

Figura 7. Minsait, & DEC (Asociación para el Desarrollo de la experiencia de clientes-DEC (2019). *Informe Minsait-DEC. Digitalización y Experiencia de Cliente. Sectores no contractuales.* DEC (2019). Recuperado de: <https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-digitalizacion-y-experiencia-de-cliente/38552/> pag.15

[54] Figura 8. Minsait, & DEC (Asociación para el Desarrollo de la experiencia de clientes-DEC

- (2019). *Informe Minsait-DEC. Digitalización y Experiencia de Cliente. Valoración media de atributos de digitalización por sector*. DEC (2019). Recuperado de: <https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-digitalizacion-y-experiencia-de-cliente/38552/> pag.16
- [55] Figura 9. Minsait, & DEC (Asociación para el Desarrollo de la experiencia de clientes-DEC (2019). *Informe Minsait-DEC. Digitalización y Experiencia de Cliente. Balance entre interacción digital y física*. DEC (2019). Recuperado de: <https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-digitalizacion-y-experiencia-de-cliente/38552/> pag.17
- [56] Figura 10. Minsait, & DEC (Asociación para el Desarrollo de la experiencia de clientes-DEC (2019). *Informe Minsait-DEC. Digitalización y Experiencia de Cliente. Experiencia Digital vs Satisfacción Global*. DEC (2019). Recuperado de: <https://asociaciondec.org/informes-dec/informe-digitalizacion-y-experiencia-de-cliente/38552/> pag.18
- [57] Figura 11. Distendria (2020). *% Satisfacción cliente banca en la experiencia banca móvil*. Recuperado de: <https://mktefa.ditrendia.es/blog/banca-dime-por-qu%C3%A9-canal-hablas-a-tus-clientes-y-te-dir%C3%A9-lo-contentos-que-est%C3%A1n>..... pag.23
- [58] Figura 12. Distendria (2020). *Evolución número de oficinas bancarias (2008-2017)*. Recuperado de: <https://mktefa.ditrendia.es/blog/banca-dime-por-qu%C3%A9-canal-hablas-a-tus-clientes-y-te-dir%C3%A9-lo-contentos-que-est%C3%A1n> pag.24
- [59] Figura 13. Distendria (2020). *% Individuos por generaciones que abandonan una actividad de banca móvil*. Recuperado de: <https://mktefa.ditrendia.es/blog/banca-dime-por-qu%C3%A9-canal-hablas-a-tus-clientes-y-te-dir%C3%A9-lo-contentos-que-est%C3%A1n> pag.25
- [60] Figura 14. ABC (2019). *Municipios donde no hay ninguna entidad bancaria. ABC (2019). La España desconectada de la revolución de la banca*. Recuperado de: https://www.abc.es/economia/abci-espana-desconectada-revolucion-banca-201904290241_noticia.html pag.29
- [61] Figura 15. Marc Fortuño. Elblogsalmon (2019). *Evolución de la red de oficinas bancarias*. Recuperado de: <https://www.elblogsalmon.com/sectores/cierre-oficinas-bancarias-esta-afectando-a-espana-despoblada>..... pag.31
- [62] Figura 16. Elaboración propia. *% Ventas online respecto al total*. pag.37
- [63] Figura 17. Elaboración propia. *Nº oficinas Provincia Teruel*. pag.39
- [64] Figura 18. Elaboración propia. *Índice Emo –Idex*..... pag.41
- [65] Figura 19. DEC. (2019). *La inversión en CX se traduce en crecimiento*. Recuperado de: www.asociaciondec.org pag.42
- [66] Figura 20. *Employee Experience Journey*. Elaboración propia. pag.43
- [67] Figura 21. STATISTA.(2020). *Evolución anual resultado atribuido al sector bancario español periodo 2010-2019*. Recuperado de: <https://es.statista.com/estadisticas/565697/beneficios->

<u>netos-de-la-banca-espanola/</u>	pag.45
[68] Figura 22. Elaboración propia. <i>Gráfico resumen resultado del ejercicio 2019</i> . Entidades: Ibercaja, Caja Rural de Teruel, Bbva, Santander y Caixaabank.	pag.46
[69] Figura 23. Elaboración propia. <i>Organigrama Oficina poblaciones < 10.000 habitantes</i>	pag.47
[70] Figura 24. Elaboración propia. <i>Organigrama con figura Asesor Sénior</i>	pag.48
[71] Figura 25. Elaboración propia. <i>Características y Habilidades puesto Asesor Sénior</i> . ..	pag.48

Anexos: LA BRECHA DIGITAL DE LOS SERVICIOS BANCARIOS: La España rural y los clientes Senior.

Fátima Senra Bustos

fsenra@uoc.edu

28.12.2020

Trabajo Final de Grado

Ámbito de especialización: Innovación

Nombre del consultor: María Dolores Méndez Aparicio

Curso 2020-2021, 1º semestre

ÍNDICE

ANEXO 1. CUENTA DE RESULTADOS EJERCICIO 2019: CAJA RURAL DE TERUEL, IBERCAJA, CAIXABANK, BBVA Y BANCO SANTANDER.....	63
FIGURAS	70

ANEXO 1. CUENTA DE RESULTADOS EJERCICIO 2019: CAJA RURAL DE TERUEL, IBERCAJA, CAIXABANK, BBVA Y BANCO SANTANDER.

A continuación se muestran las cuentas de resultados de las Entidades con mayor presencia en la provincia de Teruel que son: Ibercaja y Caja Rural de Teruel, y con menor presencia: Bbva, Banco Santander y Caixabank. Todas obtuvieron beneficios el pasado ejercicio, y si comparamos las cifras son las entidades de mayor tamaño y con menor presencia las que obtuvieron cantidades mucho mayores que Caja rural de Teruel e Ibercaja que a pesar de su menor tamaño, mantienen la presencialidad en la provincia.

CAJA RURAL DE TERUEL 2019

Figura 1. Cuenta de Resultados ejercicio 2019, Caja Rural de Teruel.

	2019	
	Importe	% ATM
Margen de intereses	50.032	0,42
Ingresos por dividendos	1.570	0,01
Comisiones netas	11.978	0,10
Resultados de operaciones financieras y diferencias de cambio (neto)	3.832	0,03
Otros productos y cargas de explotación	398	0,00
Margen Bruto	67.810	0,57
Gastos de personal	16.528	0,14
Otros gastos generales de administración	8.804	0,07
Amortización	2.818	0,02
Dotaciones a provisiones (neto)	166	0,00
Pérdidas por deterioro de activos financieros (neto)	(4.328)	(0,04)
Ganancias (perdidas) procedentes de activos no corrientes	—	—
Ganancias antes de impuestos	43.822	0,37
Impuesto sobre beneficios	11.813	0,10
Resultado del ejercicio	32.009	0,27

Fuente: Caja Rural de Teruel. Memoria Anual. (2019).

IBERCAJA 2019

Figura 2. Cuenta de Resultados ejercicio 2019, Ibercaja.

31/12/2019	
CIFRAS REDONDEADAS EN MILLONES DE EUROS	
Margen de intereses	547
Comisiones netas y diferencias de cambio	395
Resultado de operaciones financieras	7
Otros resultados de explotación	(23)
Otros productos/cargas explotación	(36)
Dividendos	13
Resultado método participación	0
Margen bruto	927
Gastos de explotación	600
De los que: Gastos recurrentes	600
Resultado antes de saneamientos	326
Provisiones, deterioros y otros saneamientos	185
Otras ganancias y pérdidas	(13)
Resultados antes de impuestos	129
Impuestos	45
Resultado consolidado del ejercicio	84
Resultado atribuido a la entidad dominante	84
(*) ACTIVO TOTAL MEDIO	52.780

Fuente: Ibercaja. Memoria Anual. (2019).

CAIXABANK 2019:

Figura 3. Cuenta de Resultados ejercicio 2019, Caixabank.

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADAS*(Millones de euros)*

	NOTA	31-12-2019
Ingresos por intereses	28	7.055
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global (1)		1.966
Activos financieros a coste amortizado (2)		4.972
Restantes ingresos por intereses		117
Gastos por intereses	29	(2.104)
MARGEN DE INTERESES		4.951
Ingresos por dividendos	30	163
Resultados de entidades valoradas por el método de la participación	16	425
Ingresos por comisiones	31	2.940
Gastos por comisiones	31	(342)
Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos y pasivos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados, netas	32	240
Activos financieros a coste amortizado		2
Restantes activos y pasivos financieros		238
Ganancias o pérdidas por activos y pasivos financieros mantenidos para negociar, netas	32	139
Otras ganancias o pérdidas		139
Ganancias o pérdidas por activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados, netas	32	(74)
Otras ganancias o pérdidas		(74)
Ganancias o pérdidas resultantes de la contabilidad de coberturas, netas	32	45
Diferencias de cambio, netas		(52)
Otros ingresos de explotación	33	655
Otros gastos de explotación	33	(1.041)
Ingresos de activos amparados por contratos de seguro o reaseguro	33	884
Gastos de pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	33	(328)
MARGEN BRUTO		8.605

MARGEN BRUTO		8.605
Gastos de administración		(5.204)
Gastos de personal	34	(3.956)
Otros gastos de administración	35	(1.248)
Amortización	18 y 19	(546)
Provisiones o reversión de provisiones	23	(186)
Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados y pérdidas o ganancias netas por modificación	36	(425)
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global		
Activos financieros a coste amortizado		(425)
Activos financieros disponibles para la venta		
Préstamos y partidas a cobrar		
Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de inversiones en negocios conjuntos o asociadas	1.8 y 16	
Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos no financieros	37	(106)
Activos tangibles		(80)
Activos intangibles		(25)
Otros		(1)
Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos no financieros, netas	16 y 38	55
Fondo de comercio negativo reconocido en resultados	7	
Ganancias o pérdidas procedentes de activos no corrientes y grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta no admisibles como actividades interrumpidas (neto)	39	(116)
GANANCIAS O PÉRDIDAS ANTES DE IMPUESTOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS		2.077
Gastos o ingresos por impuestos sobre los resultados de las actividades continuadas	25	(369)
GANANCIAS O PÉRDIDAS DESPUÉS DE IMPUESTOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS		1.708
Ganancias o pérdidas después de impuestos procedentes de actividades interrumpidas	1	
RESULTADO DEL EJERCICIO		1.708
Atribuible a intereses minoritarios (participaciones no dominantes)		3
Atribuible a los propietarios de la dominante		1.705

Fuente: Caixabank. Memoria Anual. (2019).

BBVA 2019

Figura 4. Cuenta de Resultados ejercicio 2019, BBVA.

CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (Millones de euros)		
	Notas	2019
Ingresos por intereses	33	5.011
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global		285
Activos financieros a coste amortizado		4.373
Restantes ingresos por intereses		353
Gastos por intereses	33	(1.548)
MARGEN DE INTERESES		3.464
Ingresos por dividendos	34	3.304
Ingresos por comisiones	35	2.144
Gastos por comisiones	36	(447)
Ganancias (pérdidas) al dar de baja en cuentas activos y pasivos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados, netas	37	107
Activos financieros a coste amortizado		35
Restantes activos y pasivos financieros		72
Ganancias (pérdidas) por activos y pasivos financieros mantenidos para negociar, netas	37	375
Reclasificación de activos financieros desde valor razonable con cambios en otro resultado global		-
Reclasificación de activos financieros desde coste amortizado		-
Otras ganancias (pérdidas)		375
Ganancias (pérdidas) por activos financieros no destinados a negociación valorados obligatoriamente a valor razonable con cambios en resultados, netas	37	35
Reclasificación de activos financieros desde valor razonable con cambios en otro resultado global		-
Reclasificación de activos financieros desde coste amortizado		-
Otras ganancias (pérdidas)		35
Ganancias (pérdidas) por activos y pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en resultados, netas	37	(101)
Ganancias (pérdidas) resultantes de la contabilidad de coberturas, netas	37	21
Diferencias de cambio, netas	37	(133)
Otros ingresos de explotación	38	125
Otros gastos de explotación	38	(487)
MARGEN BRUTO		8.406

MARGEN BRUTO		8.406
Gastos de administración	39	(3.881)
Gastos de personal		(2.394)
Otros gastos de administración		(1.487)
Amortización	40	(673)
Provisiones o reversión de provisiones	41	(391)
Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados y pérdidas o ganancias netas por modificación	42	(254)
Activos financieros valorados a coste amortizado		(254)
Activos financieros a valor razonable con cambios en otro resultado global		1
RESULTADO DE LA ACTIVIDAD DE EXPLOTACIÓN		3.208
Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de inversiones en dependientes, negocios conjuntos o asociadas	43	(889)
Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos no financieros	43	(78)
Activos tangibles		(80)
Activos intangibles		-
Otros		2
Ganancias (pérdidas) al dar de baja en cuentas activos no financieros y participaciones, netas	44	(1)
Fondo de comercio negativo reconocido en resultados		-
Ganancias (pérdidas) procedentes de activos no corrientes y grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta no admisibles como actividades interrumpidas	45	(31)
GANANCIAS (PÉRDIDAS) ANTES DE IMPUESTOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS		2.208
Gastos o ingresos por impuestos sobre las ganancias de las actividades continuadas	17	33
GANANCIAS (PÉRDIDAS) DESPUÉS DE IMPUESTOS PROCEDENTES DE LAS ACTIVIDADES CONTINUADAS		2.241
Ganancias (pérdidas) después de impuestos procedentes de actividades interrumpidas		-
RESULTADO DEL EJERCICIO		2.241

Fuente: BBVA. Memoria Anual. (2019).

BANCO SANTANDER

Figura 5. Cuenta de Resultados ejercicio 2019, Banco Santander.

Cuenta de resultados resumida	
Millones de euros	
	2019
Margen de intereses	35.283
Comisiones netas (ingresos por comisiones menos gastos por comisiones)	11.779
Resultados de operaciones financieras y diferencias de cambio (neto)	1.531
Ingresos por dividendos	533
Resultado de entidades valoradas por el método de la participación	324
Otros resultados de explotación (netos)	(221)
Margen bruto	49.229
Costes de explotación	(23.280)
Gastos generales de administración	(20.279)
De personal	(12.141)
Otros gastos de administración	(8.138)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(3.001)
Deterioro del valor o reversión del deterioro del valor de activos financieros no valorados a valor razonable con cambios en resultados (neto)	(9.352)
del que: dotaciones por insolvencias	(9.321)
Deterioro de otros activos (neto)	(1.623)
Provisiones o reversión de provisiones	(3.490)
Ganancias o pérdidas al dar de baja en cuentas activos no financieros (netas)	1.291
Fondo de comercio negativo reconocido en resultados	—
Ganancias o pérdidas procedentes de activos no corrientes y grupos enajenables de elementos clasificados como mantenidos para la venta no admisibles como actividades interrumpidas	(232)
Resultado antes de impuestos	12.543
Impuesto sobre sociedades	(4.427)
Resultado de operaciones continuadas	8.116
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—
Resultado consolidado del ejercicio	8.116
Resultado atribuido a intereses minoritarios (participaciones no dominantes)	(1.601)
Beneficio atribuido a la dominante	6.515

T. Por la integración del negocio minorista y de pymes adquirido a Deutsche Bank Polska.

Fuente: Banco Santander. Memoria Anual. (2019).

FIGURAS

- [72] **Figura 1.** *Caja Rural de Teruel. Memoria Anual ejercicio 2019.* (2019). Recuperado de: <https://bancocooperativo.ruralvia.com/sites/default/files/files/bce-memoria-informe-2019.pdf>.....pag.63
- [73] **Figura 2.** *Ibercaja. Memoria Anual ejercicio 2019.* (2019). Recuperado de: <https://www.ibercaja.com/archivo/sp/5809>.....pag.64
- [74] **Figura 3.** *CaixaBank. Memoria Anual ejercicio 2019.* (2019). Recuperado de: https://www.caixabank.com/informacion-para-accionistas-e-inversores/informacion-economicofinanciera/informe-financiero-anual-y-semestral-cuentas/2019_es.html.....pag.65
- [75] **Figura 4.** *BBVA. Memoria Anual ejercicio 2019.* (2019). Recuperado de: https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2020/01/4.Cuentas_Anuales_Individuales_BBVA_-2019.pdf.....pag.67
- [76] **Figura 5.** *Banco Santander. Memoria Anual ejercicio 2019.* (2019). Recuperado de: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2019/ia-2019-informe-anual-es.pdf>.....pag.69