

Tribuna

¿Hacia dónde van las oficinas bancarias?

Diversificación de servicios, diseño más cuidado e inteligencia de negocio son las claves del futuro



JOSÉ LUIS CORTINA
Presidente de Neovantas

La reestructuración bancaria llevada a cabo en España, desde finales de 2008, ha reducido hasta la fecha en un 40% el número de oficinas y en un 30% el de empleados de las entidades financieras. Del mismo modo, esta reestructuración ha acortado el número de bancos y cajas desde los 61 existentes en 2008, hasta los 11 que existen en la actualidad.

A esta concentración sustancial de entidades financieras en España se ha sumado con fuerza, en estos años, la irrupción de la tecnología, lo que se está traduciendo en una digitalización acelerada de sus actividades con la consiguiente transformación de los clientes que dejan de acudir a la oficina. Este nuevo cliente mucho más digital no ha parado de crecer en todas las entidades, llegándose a triplicar desde 2006. Según Eurostat, a día de hoy, el 46% de los clientes utiliza la banca online con asiduidad, pudiéndose hablar de un cliente más maduro y que ha superado los miedos y reticencias iniciales a esta forma de satisfacer sus necesidades financieras. Ante esta situación, nos preguntamos ¿qué va a ser de las oficinas bancarias para poder ser rentables y satisfacer a los clientes?

En un contexto en el que los servicios bancarios tradicionales están cada vez más digitalizados y están emergiendo nuevos participantes tales como Revolut, N26, Bnext o 2Getherglobal entre otras solo en Europa, pensamos que tres serán los elementos que irán perfilando la oficina bancaria de los próximos años.

En primer lugar, teniendo presente la necesidad de controlar la rentabilidad, las nuevas oficinas bancarias, además de estar especiali-

zadas en un asesoramiento mucho más personalizado, tenderán a diversificar los productos y servicios que se comercialicen en las mismas buscando un extra en la cuenta de resultados. Este incremento de margen se obtendrá con la comercialización de productos que tradicionalmente están fuera de la categoría de financieros, desde televisores o teléfonos móviles hasta aspiradoras o automóviles. Si hoy en día no resulta tan extraño comprar una nevera o televisión en una sucursal bancaria o, mucho menos, contratar casi cualquier seguro, es muy probable que en un futuro no muy lejano veamos una gama de productos mucho mayor. Todo esto desde una concepción aglutinadora de servicio y de gestión, donde ya no se ofrecerá solo la financiación a determinados productos, sino el producto instalado en la casa del cliente y listo para ser usado.

El segundo eje de esta transformación de la oficina bancaria vendrá marcado por la necesidad de convertirse en espacios modernos, agradables, luminosos y con un diseño muy cuidado que permitan una interacción más próxima con los clientes. Es la extensión de la empatía a los espacios físicos, más abiertos y "transparentes", basados en un trato más cercano y personal. Espacios donde se podrá acudir incluso a trabajar; de facto, ya existen las primeras pruebas de espacios de *coworking* para clientes en oficinas bancarias. En el frente de la experiencia de marca, además, se buscarán espacios referentes, siguiendo la estrategia de otros sectores (ej.: moda, tecnología...), con la implantación de *flagships stores* en las zonas *prime* de las ciudades que ayuden a posicionar o mejorar la percepción de



PIXABAY

marca y a la relación con los clientes.

Por último, la creciente innovación tecnológica incorporará inteligencia de negocio en estos nuevos espacios de interacción. Las nuevas tecnologías permitirán captar y registrar todo lo que ocurra en las oficinas, desde la gestión de filas y mapas de calor hasta los tiempos de interacción o expresiones corporales de gestores y clientes, unido a todo lo que comentan. Esta información favorecerá la optimización sistemática de procesos internos de la oficina o la mejora en la captación de clientes, entre otros aspectos. Tener la capacidad de explotarla centralizadamente y de forma inmediata con motores de inteligencia artificial permitirá detectar, sistematizar y volcar en cada oficina las buenas prácticas o demás aspectos, que ayuden a perfilar la sistemática de trabajo por parte de los empleados que allí estén físicamente o de forma remota por demanda del propio cliente que acuda a la oficina.

Algunas entidades comienzan a dar pasos en esta dirección. Un buen ejemplo son las oficinas Smart Red de Santander, espacios diá-

fanos, muy luminosos y con un gran componente tecnológico. Ya se han adaptado unas 500 oficinas a este nuevo concepto, con excelentes resultados en cuanto a satisfacción de clientes, y se pretenden transformar hasta 840 en el corto plazo.

Caixabank también ha apostado fuertemente por la transformación de su red comercial. Sus oficinas *store*, de las que ya tiene unas 200 en fase de expansión a todas las provincias españolas y pretende elevarlas a 500 en dos años, suponen un primer paso en este frente. Sofás, espacios de atención al cliente en mesas circulares, horario ampliado son algunas de las características de un nuevo modelo que busca colocar al cliente en el centro del mismo. Estas oficinas, además, ofrecen una rentabilidad un 15% mayor a la de las oficinas tradicionales.

En definitiva, si bien hoy en día solo observamos los primeros pasos en esta transformación de la oficina bancaria, un entorno cambiante tan rápido va a exigir disponer de oficinas enormemente adaptables, jugando con sus tres variables de oferta, espacio físico e inteligencia puesta en el mismo.

Editorial

Una guerra en la que perderán empresas, inversores y consumidores

El temor por las consecuencias que puede tener la guerra de aranceles desatada por la Administración Trump contra sus principales socios comerciales se extiende como una mancha de aceite. A

las advertencias políticas y los informes de previsiones macroeconómicas, que advierten sobre el daño que puede provocar esta ola de proteccionismo sobre el crecimiento mundial, se suma también la alarma de los gestores de fondos globales, que ven en la guerra comercial el mayor riesgo que existe actualmente para el mercado. Seis de cada diez gestores, según la última encuesta realizada por Bank of America-Merrill Lynch, coinciden al señalar este factor como la principal amenaza ahora mismo, un nivel de consenso que no se había vuelto a suscitar desde la gran crisis de deuda soberana de 2012, cuya virulencia llegó hasta el punto de amenazar la supervivencia de la moneda europea. Como consecuencia lógica de ese temor, casi un 30% de los gestores apuesta por vender las acciones europeas en caso de que la escalada de tensión se desborde. Y solo un esperanzado 12% apuesta por que los resultados de estas compañías el año que viene sean los propios de un año de nieves.

El pesimismo de los inversores, que ha caído al nivel de diciembre de 2016, en plena vorágine posreferéndum del *brexit*, tiene una razón de ser, que se ve reforzada semana a semana por la violenta secuencia de ataques y contraataques entre Washington y sus socios. Pese a que todo apunta a que la cercanía de las elecciones de mitad de mandato en EE UU, que se celebrarán en noviembre, podría enfriar la batalla, las relaciones comerciales entre ambos lados del Atlántico están ahora mismo quebradas. Reconponerlas no es imposible, aunque sí difícil en un clima de alta tensión, también diplomática, cuyo último episodio destacado ha sido la calificación de la UE como "enemiga" por parte de Trump. Ni Washington ni Bruselas pueden permitirse una guerra sin cuartel que acabará dañando gravemente a todas y cada una de las partes, empezando por las empresas y sus resultados, siguiendo por los mercados y los inversores y terminando en los bolsillos de los consumidores.

Las relaciones comerciales entre ambos lados del Atlántico están ahora mismo quebradas

