

# KUTXABANK:

## Transformación digital en un banco: acompañando a los clientes en su día a día y en sus decisiones más importantes



Amaya Ayastuy Umerez

aayastuy@kutxabank.es

943001622

<https://portal.kutxabank.es/>

---

 **Actividad:** Nuestro foco estratégico pivota sobre una banca de cercanía, confianza y relación a largo plazo con los clientes y el entorno. Hemos transformado el modelo de relación con los clientes, adaptando procesos, productos, canales y aspectos organizativos. Ahora somos una empresa digital, con historia.

 **Sector:** Banca y servicios financieros

 **Nº de personas empleadas:** 3842

 **Localización:** Don Diego López Haroko Kale Nagusia, 30, 48009 Bilbo, Bizkaia, 48009, Bilbao - Bilbo, Bizkaia

Innovación **INCREMENTAL** de ámbito **ESTATAL****¿Por qué es un POTENCIAL caso práctico en innovación?**

Porque Kutxabank ha innovado de manera estratégica y transformacional en sus sistemas, estructuras, procesos, productos, canales y cultura mediante la transformación digital para poder adaptarse a los cambios tecnológicos existentes y afianzar, en definitiva, el crecimiento futuro del negocio

**INFORMACIÓN SOBRE EL CASO PRÁCTICO**

Kutxabank es un banco creado en 2011 tras la fusión de las tres cajas de ahorros vascas, esto es, Bilbao Bizkaia Kutxa (BBK), Kutxa y Caja Vital.

Resulta sobradamente conocido que toda la banca en general y Kutxabank en particular se encuentra en plena transformación digital para poder integrar los avances digitales existentes y así poder mejorar la relación con los clientes, responder a sus nuevos hábitos y expectativas y, en definitiva, asegurar el crecimiento del negocio en el futuro.

Consciente de este desafío, Kutxabank lleva varios años apostando de manera decidida por la competitividad digital en sus servicios. En concreto, en los últimos años se han ido incorporando de manera creciente soluciones 100% digitales en más de 170 tipos de transacciones operativas y 250 tipos de consulta y procesos de contratación correspondientes a 15 familias de productos (cuentas, tarjetas, pagos, inversión, financiación, seguros, etc). Evidentemente, la pandemia de COVID-19 ha impulsado si cabe aún más la digitalización de Kutxabank. Además, Kutxabank viene desarrollando actividades de “inteligencia comercial” basadas en una plataforma puntera de Big Data para conocer de manera detallada a cada uno de sus clientes con visión 360º.

Tal transformación ha requerido de un enfoque multidisciplinar con equipos compuestos con personal interno y externo (diversos equipos de proveedores y consultores). En este sentido, la alta dirección y las áreas de negocio han definido el posicionamiento digital y las propuestas de valor buscadas, así como los requisitos operativos y relacionales necesarios para alcanzarlo, y siempre cumpliendo escrupulosamente la normativa existente para las entidades financieras supervisadas. En términos de recursos, los proyectos realizados han supuesto una inversión de más de 17 millones de euros, tanto en infraestructuras punteras (Cloudera, BDQ, Netezza...) como en la incorporación de módulos y soluciones de terceros. Además, todo este proceso de digitalización ha requerido la formación exhaustiva de todos los empleados de la red (aproximadamente 6.000 horas de formación), así como una comunicación continua con los clientes.

La transformación digital del banco está dando buenos resultados, lo que se refleja en un crecimiento continuo tanto del número de usuarios (entidades y particulares) que opera de forma prioritaria ‘vía online’ como en la creciente aportación de los canales digitales al volumen de negocio. A futuro, Kutxabank es consciente de que los importantes desafíos a los que se enfrenta el sector financiero (aparición de nuevos competidores como las FinTech o especialmente las BigTech, criptomonedas, etc) van a suponer un revulsivo adicional en la digitalización del banco, lo que exigirá dar una respuesta continua y eficaz.

**Antecedentes**

El negocio de la banca tradicional se ha visto afectado en los últimos años por la aparición de un nuevo modelo de negocio donde el cliente está en el centro de todas las decisiones y la tecnología guía los cambios. Estos nuevos formatos digitales exigen un esfuerzo muy importante de adaptación, ante lo que la alta dirección de Kutxabank ha decidido dar una respuesta completa y comprehensiva.

**Reto**

Garantizar la competitividad digital y la sostenibilidad del negocio, adaptando su modelo de relación, procesos, productos y canales mediante el desarrollo de soluciones digitales y su acceso a través de dispositivos electrónicos. Todo ello combinado con un mantenimiento de la alternativa tradicional para los perfiles menos digitales y ajustando el rol de los gestores.

**Acciones**

1. Se ha desarrollado la posibilidad de abrir cuentas en remoto por parte de los clientes, siempre de acuerdo a los requisitos de transparencia exigidos por las regulaciones existentes sobre blanqueo de capitales e infracciones monetarias.
2. Se han adecuado los diversos productos disponibles para que puedan ser contratados y operados a través de la banca online y el móvil.
3. Se ha implantado un nuevo modelo relacional con los clientes digitales a través del desarrollo de un entorno conversacional digital privado y seguro (Muro) y de la disponibilidad de la Firma Digital Omnicanal.
4. Se han realizado acciones para mejorar la experiencia de los usuarios, revisando y mejorando los procesos digitales desarrollados (App y online), además de implantarse la posibilidad de chatbots y chats con los propios agentes comerciales.
5. Se ha implantado una plataforma avanzada de Big Data que permite conocer de manera detallada a cada uno de los clientes con visión 360º, lo que a su vez permite generar una oferta comercial adaptada a las necesidades y características de cada cliente (“inteligencia comercial”)
6. Finalmente, y en el marco de la COVID-19, se ha habilitado un terminal financiero virtualizado que permite el teletrabajo seguro al 100%

de los empleados de Kutxabank.

Kutxabank ha destinado importantes esfuerzos a formar a sus trabajadores, especialmente a aquellos englobados en su red comercial. Todos los procesos y cambios introducidos han sido debidamente documentados y normalizados cumpliendo estándares máximos de seguridad.

## Resultados obtenidos

- Kutxabank ofrece en la actualidad más de 170 transacciones operativas y 250 tipos de consulta y procesos de contratación correspondientes a 15 familias de productos en un formato 100% digital y cumpliendo los máximos estándares de seguridad. Cada mes se registran más de 16 millones de conexiones digitales.
- Aproximadamente un 57% de los clientes desarrollan parte o toda de su interacción en formatos digitales (aproximadamente unas 800.000 personas), donde este porcentaje es superior entre los clientes de segmento joven y adulto-junior (80%) y los clientes adulto-senior (60%), y alcanza incluso el 25% entre los clientes mayores. Por otro lado, 940.000 clientes tienen acceso al muro, en el que se han realizado más de 650.000 conversaciones hasta la fecha. Los clientes valoran la oferta digital con un 4,22/5.
- Kutxabank ha seguido ganando cuota de mercado en todos sus productos clave (-hipotecas (+153pbs), crédito (+3pbs), fondos (+50pbs) y EPSV (+118pbs)-), fundamentalmente a través de sus canales digitales. Mientras, las contrataciones de productos y servicios en formato digital suponen en este momento un 12,4% del total de contrataciones, con un incremento anual en 2020 del 82%.
- Todos los cambios introducidos han supuesto un fuerte cambio en la cultura organizativa de Kutxabank, particularmente en la relación entre el personal del banco y los clientes.

---

## CATEGORIZACIÓN DEL CASO

---

### Ámbitos de Innovación:

- Producto: Software.

### Ámbitos de oportunidad:

- 1 - Transformación tecnológica/digital

**Amaia Ayastuy (Directora de Innovación y Canales de Kutxabank)**

"El reto es aportar valor en un nuevo contexto en el que el cliente es cada vez más proactivo y está permanentemente conectado. No es algo exclusivo de los nativos digitales, también otras generaciones están cambiando su relación bancaria"

**Xele Olaizola (Observatorio Digital Kutxabank)**

"La transformación digital va más allá de la digitalización. Supone recalibrar, con sistemática, productos, canales y procesos, poniendo al cliente en el centro, para ganar en calidad de servicio y eficiencia. Requiere de un cambio cultural que implica y requiere de todas las personas"

**Innovation Index Score: ★★★★★**

Alineamiento estratégico: ★★★★★

Creatividad: ★★☆☆☆

Colaboración e hibridación: ★★☆☆☆

Sistematización: ★★★★★

Eficacia en los resultados: ★★★★★

Eficiencia en los resultados: ★★★★★

Replicabilidad y transferibilidad: ★★☆☆☆

Impacto: ★★★★★

Reconocimiento: ★☆☆☆☆