

***TITULO: FUNDAMENTOS DE LA NUEVA BANCA RETAIL MILENIAL***

AUTOR: FRANCISCO JUAN SANCHIS ILLUECA

Doctorando Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Universitat Politècnica de València

DIRECCIÓN: I.MOYA & G.RIVES-GINER

AREA TEMATICA: DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

PALABRAS CLAVE: Financiero, Banca, Banca Milenial, Banca Retail, Banca Online, Milenial, Fintech & Nuevas Tecnologías

TITULO: FUNDAMENTOS DE LA NUEVA BANCA RETAIL MILENIAL

**RESUMEN:**

El Sector Financiero está viviendo una transformación motivada, principalmente; por su desregularización, liberalización y globalización, concentración y renovación de actores en su ecosistema, con relevo generacional y cambios en los patrones de consumo a nivel de demanda, y con la irrupción de nuevas tecnologías como catalizador y acelerador del cambio, tras una profunda y reciente crisis financiera global. La Banca Retail, también llamada Banca al consumo o de particulares, esta siendo el segmento con mayor grado de transformación, principalmente inducido por la transformación del paradigma de su demanda y disrupción de las nuevas tecnologías. El principal aporte del presente trabajo es profundizar en los factores determinantes de la transformación del citado segmento a partir de una revisión literaria de las últimas tres décadas.

PALABRAS CLAVE: Financiero, Banca, Banca Milenial, Banca Retail, Banca Online, Milenial, Fintech & Nuevas Tecnologías

## TITULO: FUNDAMENTOS DE LA NUEVA BANCA RETAIL MILENIAL

### **INTRODUCCION**

El Sector Financiero está viviendo una transformación motivada, principalmente, por su desregularización, liberalización y globalización, concentración y renovación de actores en su ecosistema, con relevo generacional y cambios en los patrones de consumo a nivel de demanda, y con la irrupción de nuevas tecnologías como catalizador y acelerador del cambio, conviviendo con una crisis financiera global iniciada en 2009.

Dentro de este marco de transformación, el segmento de la Banca Retail o al consumo o de particulares ha experimentado un proceso de concentración de los bancos comerciales con modelos de negocio más tradicionales y menor tamaño, junto a la irrupción de nuevos actores financieros con especialización en materia de productos y servicios y/o una relevante presencia de tecnología en su modelo de negocio, entre los que destacan los denominados "Fintech".

Por otro lado, la irrupción como principal fuerza de mercado de la nueva generación nativotecnológica de consumidores, también llamada popularmente "Generación Milenial", ha sido ampliamente estudiada como el nuevo paradigma de mercado. Este enfoque ha sido principalmente abordado en el ámbito empresarial, siendo limitados los estudios científicos sobre la materia en relación a su impacto en el sector financiero, y concretamente en la Banca Retail o al Consumo.

A estos cambios se suma la irrupción disruptiva de las nuevas tecnologías como catalizador y acelerador transversal de la transformación del citado paradigma. Esta revolución tecnológica ha derivado en la metamorfosis del ecosistema bancario, destacando la concentración de las entidades financieras con perfil más tradicional y la irrupción de nuevos actores financieros, entre los que destacan los denominados "Fintech".

Estas transformaciones presentan diferentes niveles de trascendencia, siendo las más relevantes; la evolución hacia un entorno desregulado, liberalizado y desregulado, irrupción de avances tecnológicos disruptivos, evolución en el ecosistema financiero, junto a mayores niveles de desintermediación y cultura financiera, entre otros (Piñeiro Becerra; 2006).

Estos factores transformacionales, han derivado un doble efecto en lo relativo a la oferta; por una parte, un proceso de concentración de los Bancos Retail tradicionales (como evidencia la desaparición y/o absorción por parte de otras entidades de bancos como; Banco Popular, CAM, Nova Caixa Galicia, entre otros...), junto a, por otra parte, la irrupción de nuevos agentes con modelos de negocio y propuesta de valor diferenciadas en el mercado, entre los que destacan los científicamente denominados "Fintech", suponiendo renovación y diversidad para el ecosistema bancario y, en definitiva, derivando un nuevo equilibrio competitivo en el sector.

Esta adopción tecnológica en aras de la mejora competitiva (Varela Santamaría, 1993) se encuentra directamente correlacionada con el grado de concentración de integrantes en el sector en el que operen dichas empresas (a mayor dispersión, mayor competitividad y, por tanto, mayor orientación a la evolución tecnológica para la mejora competitiva), siendo los principales beneficiarios los clientes / consumidores, cito textualmente "La magnitud del impacto producido

por una innovación tecnológica en el comportamiento bancario es, según el modelo desarrollado, función del grado de concentración del mercado. Se ha determinado que los mercados menos concentrados permiten obtener más ventajas, derivadas de la adopción de una innovación tecnológica, para los clientes bancarios”.

Es por tanto que, tras la concentración vivida por el sector con motivo de la reciente crisis financiera global, el sector se encuentra en pleno proceso expansivo a partir de un nuevo ecosistema de actores con especial relevancia de las nuevas tecnologías a nivel competitivo, siendo previsible que esta expansión derive los beneficios para el consumidor de forma progresiva en los próximos años.

Factor determinante para el ciclo expansivo del nuevo ecosistema, es el grado de aceptación por parte de la nueva demanda, en la cual destaca la nueva fuerza predominante de consumo denominada comúnmente “Generación Milenial”. El término “Milenial o Milenial” fue empleado por primera vez en publicaciones científicas por Howe & Strauss (2000), posteriormente Presnky (2001) acuña el sinónimo “Nativos Digitales o Digital Native” para ellos, y Oblinger & Oblinger (2005) se refiere a ellos como “Generación Red o Net Generation”, coincidiendo todos ellos en considerar a esta generación como aquellos nacidos entorno al año 2000, sin existir pleno consenso en cuanto al inicio y finalización de la horquilla concreta de años, pudiendo encontrarse establecida entre 1982 – 2000 ). Su significatividad en número, convivencia cronológica con la irrupción de las nuevas tecnologías y el desarrollo de los individuos que la integran bajo los influjos de las generaciones X & Y, caracterizadas por su elevado proteccionismo hacia las nuevas generaciones, derivan una generación llamada a cambiar de forma significativa el paradigma social y de mercado, catalizando, por extensión, cambios significativos en los distintos sectores de actividad que vertebran la economía de mercado.

Son muchos los autores que coinciden en que los Milenials representan el nacimiento de un nuevo capitalismo en este milenio. Diversas, sin embargo, son las caracterizaciones del nuevo patrón de capitalismo que aflora, llegando a tildarse de “Imaginario apocalíptico” al fenómeno por parte de algunos (Derrida;1994). Otros con perfil más populista (Barber,1992), destacan la simultánea convivencia entre “homogeneización & diferenciación” en un mercado globalizado y virtual. Mientras que los autores más próximos a entornos académicos (Hirst et al Thompson, 1996, Sassen, 1996, Negri, 1999 o Comaroff et al Comaroff,1997), destacan el Nuevo orden social, de los mercados y de las naciones derivado del emergente Nuevo capitalism milenial, provocando una fragmentación pos-global en distintos frentes, reimaginando pilares sociales y económicos como; lo relacional, el consumo, la propiedad, la moneda, el núcleo familiar o el concepto de nación.

Sin embargo, todos ellos coinciden en la necesaria metamorfosis de los agentes clave en el equilibrio social y de mercado, como las entidades financieras, como inevitable consecuencia, llegando a una conclusión que puede suponer el gran cambio de paradigma en el sector financiero: la banca es necesaria pero los bancos pueden dejar de serlo. Un ejemplo serían los distintos entes financieros que están siendo creados por los grandes grupos de telefonía, aseguradoras y/o retailers, como sustitutivos directos a los bancos tradicionales. (Ashoka et al Vianay, 2016).

El relevo generacional representado por los Milenials ha sido ampliamente analizado en relación a sus impactos en los patrones de consumo en mercado, derivando un impacto inducido en los distintos sectores de actividad, siendo el sector financiero, y concretamente la Banca Retail o de

particulares, uno de los que más cambios se prevé que experimente. Es por tanto que la irrupción de esta nueva generación, y su posicionamiento como principal fuerza de consumo en 2021 según la mayor parte de las estimaciones, cataliza un cambio en la demanda que inducirá, por extensión, importantes cambios en la morfología de la oferta.

La irrupción en el mercado financiero de estas nuevas generaciones viene acompañado con la irrupción de nuevas tecnologías, desarrollo de nuevos canales, nuevo entorno regulatorio más liberalizado, la globalización bancaria y diversificación en materia de líneas de negocio & producto, catalizando la aparición de nuevos agentes con una fuerte base tecnológica conocidos de forma extendida como "Fintech". Se identifican 6 principales nichos de focalización de estos nuevos jugadores "Fintech"; pagos, seguros, préstamos y depósitos, financiación, gestión de carteras e inversiones e información del mercado financiero (World Economic Forum, 2012)

## **METODOLOGIA**

En el presente trabajo analizaremos los fundamentos de la transformación que está sufriendo el segmento de la Banca Retail o al consumo en Europa y España desde un punto de vista integrado de la Oferta y la Demanda, poniendo un especial foco en el efecto derivado de la irrupción de las nuevas tecnologías de la información en su relación con la transformación de los modelos de negocio de los actores del sector y con los "Milenial" como principal fuerza de mercado, con el objetivo de identificar los principales detonantes, rasgos característicos e impactos vinculados, a partir de una revisión bibliográfica durante las últimas tres décadas.

La metodología elegida para realizar la investigación se basa, por una parte, en una revisión de la literatura y, por otra parte, en un análisis deductivo cualitativo y cuantitativo. Se ha escogido dicho procedimiento ya que ofrece una experiencia de enriquecimiento (Hart, 1998; Webster et al Watson, 2002), pudiendo el investigador acceder a valiosos recursos con el objetivo de "desarrollar una base de conocimiento". (Tranfield et al Denyer et al Smart, 2003). Por otro lado, permite resumir la evidencia que se tiene sobre un tema en particular e identificar las brechas existentes que apoyarán futuras investigaciones (Keele, 2007; Randolph, 2009).

## **DISCUSION**

### **MARCO SECTORIAL**

Como se introducía anteriormente, el Sector Financiero ha vivido un proceso de desregularización, estandarización y liberalización durante las últimas décadas. Entre las principales fuerzas que han afectado la transformación del sistema financiero europeo destaca la creación y evolución de la Unión Monetaria Europea, con la eliminación de las restricciones en el movimiento de capitales (1990), la creación de las Instituciones Monetarias Europeas (1994) y la adopción de la moneda única europea (1999).

En España, la desintermediación, entendida como menor rol de los intermediarios financieros en el mercado, perteneciendo la mayor parte ellos a Grupos Bancarios, ha derivado cambios relevantes en la estructura financiera de los Bancos, como pudiera evidenciar la reducción de la relevancia de los depósitos en Balance de los Bancos, evolucionando del 61% en términos de representatividad en 1990 a representatividades inferiores al 30% en la actualidad.

Según el Banco Central Europeo (BCE, 1999) entre las principales tendencias vinculadas a la desregularización del sector e irrupción de nuevas tecnologías de la información destacan:

- *Comoditización* de productos y servicios, a partir del empleo de la abundancia de información en los sistemas para la evolución de las técnicas de credit-scoring en su aplicación a préstamos, créditos al consumo o tarjetas de crédito
- *Securitización*, negociación de nuevos productos en existentes y/o nuevos mercados
- *Desintermediación*, con la reducción del peso de los bancos en la intermediación de productos y servicios en favor de nuevos actores financieros entre los que destacan Instituciones de Inversión ( Fondos de Inversión, Compañías Aseguradoras o Fondos de Pensiones ) y/o nuevos actores financieros con modelos de negocio innovadores con fuerte apalancamiento tecnológico.

Las citadas tendencias, catalizadas por la irrupción masiva de las nuevas tecnologías de la información en el sector, han derivado notables mejoras en términos de competitividad y eficiencia, con una reducción de los costes vinculados al intercambio de información y transaccionalidad en el sistema, siendo el principal beneficiado del citado impacto el cliente y, por extensión última el consumidor final (Grifell, 1992 ; Grifell et al Lowell, 1996 ; Prior et al Salas, 1994). Otra de las consecuencias ha sido la reducción de la asimetría en términos de información en el sector, derivando mejoras competitivas y en materia de transparencia en el sector (Espitia et al Polo et al Salas, 1991; Lloyd-Williams et al Molyneux, 1994; Fuentelsalz, 1996).

Entre los principales efectos derivados de la citada desregularización e irrupción tecnológica destacan (Arbussa Reixach, 2001):

- Harmonización de la regulación financiera a nivel nacional e internacional
- Integración financiera internacional
- Mayor involucración del sector privado en la resolución de situaciones de crisis financiera
- Mejora de los mecanismos de resolución de situaciones de crisis financiero a nivel internacional
- Dinamización de los mercados financieros internacionales con el progresivo incremento de los flujos de capitales a nivel internacional
- Diversificación e irrupción de nuevos actores en el sector
- Desarrollo de alianzas entre actores de naturaleza financiera y actores de naturaleza tecnológica
- Sustitución progresiva del dinero físico por medios de pago electrónico
- Proliferación de los Cajeros electrónicos (ATM) para la ejecución de operaciones bancarias
- Desarrollo de estándares de comunicación y transacción (i.e. EMV (Europay, MasterCard & Visa), SET (Secure Electronic Transactions), SEMPER (Secure Electronic Marketplace for Europe) o W3C (World Wide Web Consortium))

Por su parte, el Banco Central Europeo (ECB 1999) identifica dos principales efectos derivados de la irrupción de las nuevas tecnologías de la información en el sistema financiero europeo:

- Efecto sobre la gestión de la información implicando cambios en la captura, almacenamiento, procesado y transmisión de la información, derivando aseguramiento, desintermediación y estandarización
- Efecto sobre el acceso de los clientes a los productos y servicios, derivando la aparición de canales de acceso y distribución alternativos, como los Cajeros Automáticos (ATM), Banca Telefónica, Internet o Apps, desde diversos dispositivos.

Los citados efectos derivan como principales impactos o consecuencias en el sector las siguientes:

- Reducción de los márgenes de intermediación
- Reducción del número de sucursales en relación al volumen de activos gestionados en el caso de la Banca Comercial, con evolución inversa por parte de la Banca de Inversión
- Reducción del número de empleados en relación al número de activos gestionados en el caso de la Banca Comercial, frente a la evolución inversa por parte de la Banca de Inversión. En ambos casos, se reducen los gastos de personal en relación al volumen de activos gestionados
- Incremento de los productos y servicios fuera de balance, incrementando su relevancia tanto en su aportación a la cifra de negocio como al margen.
- Incremento de la comercialización y representatividad en los Estados Financieros de los Fondos de inversión y productos con renta variable, frente al decremento del peso específico de cuentas corrientes, libretas de ahorro y depósitos, pasando de contar con una representatividad del 61,4% al 39,5% en una década.

Es por tanto que podemos concluir que el impacto sufrido por la Banca Comercial y la Banca de Inversión en España derivado de la irrupción de las nuevas tecnologías de la información y desregularización del sector ha sido divergente en algunos aspectos, destacando la positiva evolución en materia de productos y servicios para la Banca de Inversión y la negativa evolución de los productos en Balance, estructura y rentabilidades para la Banca Comercial (Arbussa Reixach, 2001).

## DEMANDA MILENIAL

El científicamente denominado “nuevo capitalismo milennial” ha provocado que las entidades financieras hayan tenido que evolucionar de un enfoque basado en la comercialización de productos, a un enfoque basado en el cliente como epicentro tanto del negocio como de la propia organización de la entidad, siendo el modelo relacional con el cliente una de las principales claves estratégicas de la nueva banca milennial o digital.

En línea con lo comentado, la nueva banca digital centra sus esfuerzos en promover un ambiente amigable, conveniente, ético y transparente para el cliente (Ashoka & Viany, 2016), en línea con las preferencias de la nueva fuerza de consumo milennial. Fruto de esta orientación surgen nuevos modelos bancarios, como pudiera ser la llamada banca verde “Green Bank” (Malliga et al K

Revathy, 2016) o la banca solidaria, por poner algunos ejemplos, en las que compartir ciertos valores con sus clientes se convierte en su principal clave de éxito al alcanzar unos niveles de relación más allá de la propia transacción, al estar fundamentados en valores primarios compartidos.

Es por tanto que las Entidades Financieras, y especialmente la Banca Retail o al consumo, por su relación directa con el particular, están viviendo una revolución digital propiciada por las nuevas tecnologías y dinamizada por los nuevos clientes / consumidores pertenecientes a las nuevas generaciones ( Milenials & Zs ) a partir de unos diferenciados hábitos de consumo y servicio en relación al sector financiero. Pero, ¿Son realmente las nuevas generaciones las que están determinando la evolución de la nueva Banca Retail?

La necesidad de poner el foco en las nuevas generaciones en lo relativo al nuevo patrón de consumo de la nueva Banca Retail en su vertiente tecnológicodigital queda evidenciado en base al grado de aceptación (Ashoka ML et al Vianay , 2016), demostrándose como los clientes de más avanzada edad y las mujeres, en general, presentan un menor nivel de adopción de la banca retail digital, siendo la demografía y/o el nivel educacional variables no condicionantes en el nivel de adopción. Esta conclusión queda evidenciada a partir del análisis de las respuestas de 159 clientes de banca encuestados, destacando las siguientes conclusiones principales (Ashoka et al Vianay, 2016):

- La edad es un factor determinante para el grado de aceptación / adopción de la banca electrónica, apreciándose un mayor grado de aceptación por parte de los clientes con edad inferior a 45 años ( representando entorno al 73%, frente al 27% de los clientes con más de 45 años )
- El género es un factor determinante para el grado de aceptación / adopción de la banca electrónica, apreciándose un mayor grado de aceptación por parte de los hombres ( entorno al 75% de los encuestados ) frente a las mujeres ( 25% ), siendo las diferencias entorno al grado de aversión al riesgo una de las diferencias determinantes.
- La ocupación no es un factor determinante para el grado de aceptación / adopción de la banca electrónica ( distribución prácticamente lineal entre los colectivos objeto de análisis, 18 % por segmento ), siendo, sin embargo, ligeramente superior el grado de adopción por parte de los clientes ocupados en el sector privado ( 26% )
- El estado civil, el nivel educacional ni la renta son factores determinantes para el grado de aceptación / adopción de la banca electrónica, siendo las diferencias entre los distintos segmentos analizados no significativas

Una vez identificado el segmento de consumidores determinante, profundizamos en su caracterización en lo relativo al patrón de consumo, apreciando como los “Milenials” presentan una acentuada sensibilidad por el precio, provocando que prácticamente la mitad de ellos este dispuesto a cambiar de banco a cambio de menores comisiones. También valoran de forma destacada en su ponderación el nivel de servicio al cliente y la ubicación de los Cajeros Automáticos ( ATM ) a los cuales pueden tener acceso sin coste alguno (Pavlyuschenko, 2003).

La percepción / valoración del riesgo por parte de los “Milenials” es uno de los rasgos diferenciadores de su patrón de consumo / comportamiento, presentando menor aversión al riesgo. Los “Milenials” ponderan en menor medida los riesgos de naturaleza temporal, financiera,



seguridad y/o de rendimiento / resultado a la hora de aceptar la evolución de la banca digital frente al resto de generaciones (Ashoka et al Vinay, 2016).

Esta menor aversión al riesgo viene principalmente motivado por tres factores principales (Nelson, 2012), siendo éstos:

- Alto grado de optimismo y autoconfianza en su future próximo, al no haber tenido carencias básicas en las etapas tempranas de sus vidas
- Inmediatez y bajo autocontrol, como consecuencia de haber sido criados por sus predecesores a partir de tres palabras clave “Wanted, Protected & Worthy” que podrían ser sintetizadas en una “Protegidos”
- Falta de conocimiento del sistema financiero, incluyendo reglas, actores e instrumentos que lo integran.

Este último punto goza de especial relevancia en materia de riesgo, predisposición al cambio y aceptación de nuevos entes en el sector (Sardone Chair, 1999), siendo determinante en el proceso de transformación en curso.

En la citada Tesis se evidencian, entre otras, las carencias educativas de los “Milenials” en materia financiera proponiéndose una nueva metodología educativa para el desarrollo del nivel educativo en materia financiera de los “Milenials”, algo más que necesario ante los florecientes riesgos del nuevo modelo financiero. Esta menor aversión al riesgo se hace patente en el intensivo uso de tarjetas de crédito por parte de los “Milenials”.

Por tanto, los “Milenials” irrumpen en el mercado con un nuevo patrón de consumo, nivel educativo y adopción tecnológica, que provoca un cambio en las preferencias y satisfacción en relación al consumo. Diversos son los autores que han estudiado los factores determinantes de la satisfacción del cliente en la Banca Retail, destacando los siguientes resultados:

- Se identifican cinco variables determinantes para la calidad del servicio al cliente: fiabilidad, respuesta al cliente en la prestación del servicio, seguridad financiera, empatía y tangibilidad. Para su análisis llevo a cabo un cuestionario integrado por 22 preguntas principales, conocido como Servqual orientado al análisis de la satisfacción del cliente a partir del cumplimiento / superación de sus expectativas (Parasuraman, 1995 ).
- Distintos autores han analizado los elementos determinantes para la satisfacción del cliente a partir de encuestas a clientes en distintas geografías (Levesque et al McDougall, 1996 ; Arbore et al Busacca, 2009), alcanzándose, entre otras conclusiones, qué el nivel de respuesta y la fiabilidad y transparencia de los productos y servicios eran las dimensiones más valoradas de entre las analizadas, confirmando de forma directa la relación existente entre satisfacción del cliente y fidelidad al banco retail (Addo et al Kwarteng, 2012).
- Se identifican tres principales dimensiones vinculadas a la calidad del servicio proporcionado al cliente de la banca online; eficiencia, disponibilidad del sistema y privacidad, siendo la dimensión eficiencia la que mayor impacto deriva (Petnji Yaya, 2012),
- Se analiza la correlación existente entre calidad del servicio prestado al cliente y su satisfacción, a partir del estudio de cinco factores identificados como clave en la percepción de calidad y satisfacción del cliente, siendo estos cinco factores clave: (Abdullah et al Manaf et al Yusuf et al Ahsan et al Azam, 2002)

- Tangibilidad
- Fiabilidad
- Nivel de respuesta
- Transparencia y
- Exactitud numérica y empatía
- Entre las conclusiones vinculadas al citado análisis de correlaciones destaca las siguientes variables como determinantes de la satisfacción: (Abdullah et al Manaf, Yusuf et al Ahsan et al Azam, 2002)
  - Atractivo visual, conveniencia y facilidad en la usabilidad
  - Orientación a la solución de las necesidades del cliente en la prestación del servicio y por parte de los productos contratados, bajo un enfoque de prestación individualizada
  - Fiabilidad, seguridad y transparencia cómo percepción del cliente en relación al banco, sus productos y servicios préstamos
- Se vincula la satisfacción del cliente con la plena satisfacción de sus expectativas en relación al servicio y a los productos financieros (Vesel et al Zabkar, 2009 ).
- Se analiza como las expectativas de la calidad del servicio podían predecir la satisfacción y los niveles de lealtad de los clientes de los bancos retail, empleando un mix de métodos a partir de Focus Group de discusión con 18 participantes y entrevistas individualizadas en profundidad con 24 participantes, a partir de las cuales se llevó a cabo una encuesta a 247 clientes de distintos bancos seleccionados de forma aleatoria, siendo uno de los principales resultados la evidencia en la correlación de la satisfacción de las expectativas iniciales de los clientes y la lealtad al banco en la contratación de productos y recurrencia en la demanda de servicios (Ehigie, 2006)
- Se evidencia la correlación entre satisfacción del cliente y calidad del servicio proporcionado la variable conocimiento del producto y el servicio apereibir, siendo determinante este conocimiento a priori para la satisfacción del cliente y o percepción de calidad del servicio (Naser, 2003).
- Se evidencia la correlación existente entre la calidad del servicio y la satisfacción y lealtad de los clientes (Alhemoud, 2010).
- Se evidencian las diferencias existentes entre producto y servicio en relación a la percepción de calidad y satisfacción del cliente, argumentando como principal diferencia la intangibilidad existente en el caso del servicio frente al producto (Santos, 2002).

Uno de los principales retos de la nueva Banca Retail digital es llevar la satisfacción del cliente a un nivel de prescripción a la comunidad. Esta actitud está siendo ya un hábito en los internautas cuando abordan ciertos temas sociales pero, por ahora, no en temas bancarios (Felicidad Viejo Valverde, 2015).

Una de las preguntas clave a responder sería ¿Esta la legislación en materia de consumo relativa a productos / servicios financieros preparada para el mercado “Milenial”?

En los mercados más desarrollados a nivel de consumo de productos financieros empiezan a aflorar leyes como el CARD Act en EE.UU. Donde se empieza a legislar de forma particularizada los usos y hábitos de las nuevas generaciones.

## OFERTA MILENIAL

En el presente apartado nos centraremos en la transformación sufrida por la oferta del sector desde una triple perspectiva; la evolución de los actores del sector y sus modelos de negocio, la irrupción de las nuevas tecnologías y su relación con la transformación de los modelos de negocio y oferta de productos y, por último, la evolución de la oferta de productos y servicios al mercado.

Como introducíamos anteriormente, la Banca Retail o al Consumo ha sufrido numerosas y profundas transformaciones en los últimos años. Estas transformaciones presentan diferentes niveles de trascendencia, siendo las más destacables:

- La evolución hacia un entorno desregulado, liberalizado y globalizado, propicio para la entrada de nuevos agentes en el sector
- Avances tecnológicos, catalizando la evolución tanto de las ofertas de valor, como de los modelos de negocio y/o canal de comercialización en el sector, como es el canal Online
- Mayores niveles de desintermediación y cultura financiera, con el consecuente acortamiento del canal, llegando a evolucionar hasta prácticamente directo con la irrupción del canal online.

La liberalización de las políticas y normativas junto al desarrollo de las nuevas tecnologías de la información han liderado una expansión y creciente integración de los mercados financieros a nivel internacional (Arbussa Reixach, 2001), provocando incrementos de los préstamos internacionales superiores al 300% en la última década (BIS – International banking and financial markets developments), al igual que incrementos superiores al citado porcentaje en el valor de las transacciones bancarias internacionales (OCDE), siendo especialmente notables en inversiones directas y portafolios de inversión, donde se superan notablemente los citados incrementos situándose próximos al 450% por década.

En lo relativo a la transformación sufrida por los actores del sector y sus modelos de negocio (Omarini, 2002), los modelos financieros están evolucionando de un paradigma vertical, a partir de un reducido número de entidades, a un nuevo paradigma bajo enfoque bancario abierto donde la modularidad abre nuevas oportunidades para los jugadores financieros existentes y nuevos jugadores entrantes en el sector.

La transformación digital no es únicamente la pura incorporación de tecnología sino también la evolución del modelo de negocio de la compañía de forma acompañada a la incorporación de la citada tecnología orientada al incremento del valor generado (Dhar et al Stein, 2016). Es por tanto, que la transformación digital del sector financiero conlleva una desintermediación (según Omarini, 2018) derivado de las nuevas funcionalidades, riqueza de información y accesibilidad en materia de canal, propiciadas por las nuevas tecnologías aplicadas a los modelos de negocio en el sector.

Entre los nuevos modelos de negocio destacan los de las empresas comúnmente denominadas “Fintech”. La denominación “Fintech” es ampliamente entendida como el empleo de la tecnología para la prestación de servicios financieros (Arner et al Barberis et al Buckley, 2015).

Fintech se encuentra vinculada de forma generalizada a start-ups disruptivas con base tecnológica y desempeño de su actividad en el sector financiero (Chishti et al Barberis, 2016). Mientras que para las compañías tecnológicas (e.g. Google, Amazon, Apple, Alibaba, etc.) que

diversifican su actividad disrumpiendo colateralmente el sector financiero reciben la denominación de “Techfin”.

Los nuevos jugadores “Fintech” afrontan una oportunidad única en relación al cliente, dada la posibilidad de poner en valor de forma diferenciada sus capacidades tecnológicas, propuestas de valor y modelos de negocio, en relación a las citadas nuevas prioridades del cliente para su satisfacción, destacando: Visual, Usabilidad y satisfacción de necesidades, tanto a nivel de operación como información, de forma ágil y sencilla.

Las Fintech han corregido parcialmente la concentración derivada de la citada crisis financiera vivida, incrementando nuevamente el nivel competitivo como parte de una nueva atomización del sector y dinamizando la transformación digital de las entidades financiera más tradicionales supervivientes a la crisis en aras de mantener su nivel competitivo y de rentabilidad, directamente amenazado por las Fintech comentadas, especialmente en aquellos productos y servicios que mayor valor les ha reportado durante las últimas dos décadas tras la creación del Mercado Único, aquellos productos y servicios fuera de Balance (Varela Santamaría, 1993).

La digitalización de productos, servicios y procesos financieros en los actores financieros generan disrupción en el sector, derivando nuevas ventajas competitivas a partir de la evolución de su cadena de valor y estableciendo, por extensión, un nuevo equilibrio competitivo (de Jong et al van Dijk, 2015 ; Omarini, 2018). Esta evolución disruptiva es el resultado de la aplicación complementaria de la digitalización a lo largo de la cadena de valor de los jugadores del sector, siendo constitutivo de la ampliamente denominada “innovación abierta u open innovation”, término ampliamente acuñado y empleado por autores como (Chesbrough, 2003; Chesbrough, 2006; Enkel et al Gassmann et al Chesbrough, 2009; Chesbrough, 2011; Chesbrough, Vanhaverbeke et al West, 2014).

La citada innovación abierta “open innovation” por parte de los actores financieros pudiera derivar colaboraciones entre los actores, “customer centricity” o evolución organizativa epicéntrica entorno al cliente, desarrollo de la relación entre empleados e innovación en materia de productos y servicios, entre otros, con significativos beneficios en materia de eficiencia y aportación de valor al cliente y desarrollo del sector (Mention et al Salampasis, 2018).

La comentada innovación abierta “open innovation” (Omarini, 2002) aplicada al sector conduce a un nuevo enfoque de co-creación en el sector, el ampliamente conocido como “Open Banking” (Chesbrough, 2003; Chesbrough, 2011), según el cual la colaboración entre los agentes del sector y de fuera del sector bajo enfoque de ecosistema deriva en el desarrollo de nuevos productos y servicios innovadores. Esta inversión del enfoque de desarrollo de nuevos productos y servicios e integración de los modelos de negocio y oferta de servicios entre los agentes del sector dota de una nueva dimensión competitiva al sector financiero y su potencial de innovación y evolución competitiva.

Tomando como ejemplo la aplicación de Open Banking a los servicios de PSD2. Se podrían identificar cuatro tipos de estrategias o grados de Open Banking aplicable a PSD2 (Cortet, Rijks et al Nijland, 2016); En primer lugar, aquella en la que los actores del sector innovan de forma individualizada e independiente con el objetivo de cumplir con las reglas del sector, en segundo lugar, aquella en la que se innova en materia de productos y servicios orientados a competir contra el resto de actores, en tercer lugar, aquella en la que se colabora a nivel de información y funcionalidades con terceros para la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios y, finalmente, aquella en la que los actores abren su cadena de valor a la colaboración e integración

con productos y servicios de otros actores del ecosistema, siendo este último el máximo grado de Open Banking.

Un excelente ejemplo de “Open Banking Innovation” es el caso de éxito protagonizado por BBVA en la última década, siendo su producto / servicio “BBVA API\_Market (<https://www.bbvaapimarket.com/>) un claro ejemplo de resultado del citado enfoque. Este entorno abierto y colaborativo en desarrollo ofertado por BBVA permite a sus clientes y proveedores acceder a una plataforma virtual y abierta de API en el cual pueden personalizar su set de soluciones API orientado a la integración de productos y servicios financieros de distintos actores en distintos países.

Otro ejemplo pudiera ser “Connected Money” solución de HSBC a partir de la cual los clientes pueden ver sus cuentas bancarias en más de 21 Bancos de forma integrada. Otro ejemplo pudiera ser “Fabrick” solución desarrollada por Barclays para el mercado italiano a partir de la cual se crea un entorno colaborativo para los distintos actores y clientes del ecosistema bancario italiano para el desarrollo e nuevos productos y soluciones.

Existe solapamiento, pero también complementariedad, en la oferta de servicios y productos entre la Banca Retail tradicional y las denominadas Fintech ( entidades de reciente creación que operan en el sector financiero / bancario a partir de un modelo de negocio con una fuerte base tecnológica ) ( Chishti et al Barberis, 2016 ). Las citadas Fintech actúan como un elemento catalizador de la disrupción tecnológica del sector financiero (Chirstensen, 1997), siendo nuevos entrantes en el sector que generan substitutividad a partir de nuevos modelos de negocio con fuerte base tecnológica y posicionamiento del cliente en el centro de los mismos. Estas Fintech se encuentran en un estadio de su ciclo de madurez poco avanzado, propiciando en mayor medida complementariedad que substitutividad en el momento actual en relación a la Algunos ejemplos de substitutividad como Kabbage and OnDeck (Yinqiao Li et al Renée Spigt et al Laurens Swinkels, 2007), quienes manejan datos hipersegmentados de clientes para la valoración de su riesgo a partir de nuevas tecnologías como social.media, o Lending Club, como online Marketplace que pone en contacto prestarios y prestamistas / inversores.

En línea con lo anterior, se concluye (Yinqiao Li et al Renée Spigt et al Laurens Swinkels, 2007) que, por el momento, no es evidenciabile científicamente un impacto sustitutivo sino complementario de las Fintech en relación a la Banca Retail tradicional, siendo uno de los principales efectos positivos el florecimiento de nuevos nichos de mercado donde la Banca Retail tradicional no tenía acceso natural, la mejora de la gestión del riesgo en relación a los productos financieros tradicionales, mejoras en la orientación al cliente y desarrollo de la relación y/o la reducción de los costes de operación, entre otros. En el citado análisis se alude al ejemplo de Level Money, Fintech establecida en San Francisco orientada a las nuevas generaciones, fue adquirida por Capital One en 2015 con el objetivo de acceder a un segmento de clientes al que no había tenido acceso de forma natural por los costes tradicionalmente vinculados.

Otro ejemplo es Wealthfront, quien facilita acceso a una tipología de productos de inversión a los que históricamente no habían tenido acceso los clientes con reducida capacidad inversora, creando un nuevo subsegmento de mercado en el sector financiero, actuando en este caso como creador de mercado.

Toda esta evolución del sector financiera vendrá acompañada con el desarrollo de un nuevo ecosistema en el que convivan Fintech, Bancos tradicionales con modelos de negocio

evolucionados y otros agentes financieros, algunos de ellos de nueva aparición, orientado a la co-creación y pleno desarrollo competitivo del sector (Broeders et al Khanna, 2015)

La Unión Europea “Fintech, 2000, Parlamento Europeo” estima los niveles de inversión vinculados a las denominadas Fintech, entendidas como aquellas empresas con fuerte base tecnológica operando productos y servicios en el sistema financiero, próximo a los 26 Billones de Dolares durante el primer semestre de 2018 en Europa, reconociendo tanto su valor aportado en términos de innovación y empleo como los retos y riesgos que derivan en materia de ciberseguridad, protección al consumidor y/o volatilidad.

Diferentes leyes regulan las Fintech, destacando las siguientes en función del segmento de actividad; (e.g. payment services, crowdfunding), such as Directive 2000/31/EC (e-commerce), Directive 2002/65/EC (distance marketing of consumer financial services), Directive 2009/110/EC (electronic money), Directive (EU) 2015/2366 (payment services), etc.

Otro de los ángulos a explorar vinculado con la evolución del modelo de negocio de los actores del sector es el relativo a la fuerza laboral que estructura organizativamente los citados modelos de negocio. Tal y como se analiza en la tesis con título “The Milenial generation and the workplace” (Elizabeth Claps, B.A.) el relevo generacional también se esta produciendo en el lugar de trabajo, evidenciándose falta de alineamiento entre las preferencias de los Milenial, el resto de generaciones con las que conviven en el lugar de trabajo y sus superiores jerárquicos.

En materia de productos financieros, se aprecia, a partir de los distintos estudios analizados, una evolución de la banca digital a productos financieros cada vez más customizados en base a información de los clientes, llegando a niveles de personalización inimaginables, y abandonándose, por tanto, los productos pivotantes sobre la cuenta corriente o de ahorro del cliente. Este nuevo enfoque de producto requiere el desarrollo de capacidades vinculadas a la gestión / explotación de los datos del cliente, al igual que una inusitada creatividad para el desarrollo de nuevos productos y grandes dosis tecnológicas para poder explotar y construir tomando como base el dato del cliente.

En la elección por parte del cliente de estos productos irrumpen con elevado peso específico factores como la experiencia del cliente, la conveniencia del producto para el cliente y/o la personalización del producto o servicio para cada cliente (Irene Martín de Vidales Carrasco, 2005).

Los productos financieros con mayor éxito online son aquellos vinculados con la contratación de productos de inversión bancaria; principalmente servicios para la compra de fondos de inversión y servicios vinculados a la compra-venta de valores (Vidales Carrasco, 2005). De entre los servicios sin coste, destacan los servicios vinculados con el acceso a la información y consulta.

Complementariamente a la evolución de un enfoque basado en la cuenta como producto a otro con el cliente en el centro y la experiencia como meta, cabría incorporar factores disruptivos en lo relativo al sector financiero tradicional como pudieran ser: la ausencia de dinero en circulación, con el desarrollo de medios de pago alternativos que no involucran moneda (Hock-Han Tee et al Hway-Boon Ong, 2016), y/o la aparición de nuevas masas de elementos con valor alternativas a las masas económicas tradicionales, como pudieran ser a modo de ejemplo las cryptomonedas. Las nuevas tecnologías han posibilitado la alteración de algunos de los pilares fundamentales del sistemas bancario tal y como lo conocíamos. Estas nuevas tecnologías aplicadas al sector

bancario junto con el nuevo perfil del consumidor milennial en relación a los servicios bancarios / financieros, esta provocando una metamorfosis en el sector bancario a todos los niveles.

Las innovaciones tecnológicas en préstamos y créditos derivadas de la irrupción en los mercados financieros tradicionales de nuevos jugadores denominados Fintech pudieran mitigar fricciones financiera y corregir caídas en mercado en situaciones de información asimétrica y adversa, a partir del análisis de las plataformas tecnológicas de préstamos (P2P – Peer to Peer o entre individuos) tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda. Cabe matizar que la mayor parte de estas plataformas pertenecen a entidades financieras ya existentes que aprecian en las nuevas tecnologías un canal adicional / complementario para acceder a nuevos segmentos de consumidores de modo alternativo (Balyuk, 2017).

Las innovaciones financieras a partir de la aplicación de las nuevas tecnologías, como es el caso de los nuevos jugadores de mercado Fintech que proveen crédito / empréstitos a partir de plataformas P2P (Peer to Peer) tecnológicas, contribuyen positivamente en la reducción de imperfecciones en el mercado del crédito a partir del ajuste de los costes financieros aplicables al empréstito, lo dotan de flexibilidad y celeridad en el ajuste de oferta y demanda, facilitan un mejor entendimiento del crédito como producto financiero por la parte del consumidor y permiten el acceso al crédito de aquellos consumidores tradicionalmente marginales para las entidades financieras tradicionales, creando un nuevo segmento de mercado. En lo relativo a los ofertantes de empréstitos, las citadas innovaciones mitigan las tensiones propias del mercado en momentos de restricciones de liquidez, intensifican el nivel competitivo generando una mayor segmentación de las entidades, generan presión a la baja en materia de costes financieros, derivan un deterioro de la calidad crediticia de los consumidores con un incremento del riesgo para las entidades, pero también crean un nuevo mercado para segmentos de consumidores tradicionalmente excluidos por sus características crediticias, entre otros fenómenos.

Entre las nuevas tecnologías con mayor impacto para la banca digital destacan, entre otras: Blockchain, Internet of Everything, Cloud Services, Open Banking, Mobility & Wearables. La aplicación de estas nuevas tecnologías en la banca digital facilita el alineamiento de la experiencia / servicio del cliente con la maximización del valor percibido al derivar customización, seguridad, conveniencia y transparencia.

Entre las anteriormente citadas tecnologías destaca el teléfono móvil / inteligente como instrumento disruptivo y sustitutivo de los instrumentos tradicionales empleados por la banca ( Sucursal, ATM – Cajero Automático, Tarjeta, Libreta, Chequera....) para dar servicio a sus clientes. Este dispositivo tecnológico es uno de los principales instrumentos para el desarrollo de la banca digital milennial (Jain, 2013), posibilitando su expansión y desarrollo a un ritmo sin precedentes. El acceso al E-Banking a través de estos dispositivos se convierte en la ventana para la interacción con la entidad a partir de la experiencia bidimensional del cliente (Yahiya, 2011).

El teléfono móvil se ha convertido en un dispositivo tecnológico esencial para continuar siendo competitivo, con un potencial de ahorro para la Banca Retail superior a los mil millones de dólares. Además, este dispositivo resulta clave para el desarrollo de la lealtad de los clientes, con implicaciones directas en relación a su retención y desarrollo de su nivel de fidelidad. (Cleveland, 2016).

Es por tanto que las Fintech han tenido un efecto disruptivo en la Banca. Ningún banco será capaz de mantener su posicionamiento competitivo hoy en día (Omreng et al Gjendem, 2017).

Sin embargo, los bancos tradicionales cuentan con fortalezas a conjugar con las evoluciones de sus modelos de negocio y propuestas de valor al Mercado, posibilitando su permanencia como jugadores relevantes del sector.

## CONCLUSIONES

Tal y como hemos desarrollado a lo largo del presente trabajo, se identifican una serie de factores clave que están motivando la transformación contemporánea de la Banca Retail o al consumo, existiendo vinculaciones causa-efecto entre los citados factores y adquiriendo consciencia de los potenciales impactos derivables, siendo los más destacables:

- Nuevo entorno regulatorio orientado a la desregulación, desintermediación y globalización
- Las nuevas tecnologías como elemento esencial de la actividad y de los modelos de negocio
- Orientación cliente-céntrica de los modelos de negocio, productos y servicios
- Proliferación de los productos fuera de balance
- Amplitud de gama de productos y servicios con mayor segmentación y customización
- La irrupción de un nuevo paradigma de consumo
- Los cambios significativos en el patrón de consumo de la Generación Milenial
- La proliferación de nuevos agentes y productos bancarios para el particular Milenial
- Un nuevo patrón de relación y desempeño laboral para el Milenial en las entidades bancarias

Entre los principales efectos de la transformación arriba introducida destacan, entre otros; un claro descenso del peso del margen de intermediación sobre los ingresos, un incremento del peso de los ingresos por otras operaciones, una fuerte caída del peso del negocio tradicional bancario, el desarrollo de nuevos canales ( i.e. Online ), la aparición de nuevos agentes con focalización en los distintos segmentos bancarios ( i.e. Fintech ) y una fuerte orientación a nuevos productos diversificados de naturaleza no tradicional ( i.e. Asesoramiento, Aseguramiento o Service Beareau, entre otros).

Pudiendo concluir de lo anterior, que el Sector Financiero, y especialmente el segmento de la Banca Retail o al Consumo, se encuentra en pleno proceso de transformación expansiva, conformando un nuevo ecosistema mas abierto, innovador, plural, dinámico y competitivo, en el que las nuevas tecnologías se han convertido en un factor competitivo esencial y en el que el principal beneficio es el consumidor, como consecuencia del incremento de su poder negociador, customización, accesibilidad a productos y abaratamiento de la operación.



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrades, Fran (6 de junio de 2013). «La Generación del Milenio, primera y controvertida encuesta global sobre jóvenes y tecnología». eldiario.es. Consultado el 20 de julio de 2013.
- Attracting generation Y to retail banking: Bank responses to global challenges. Maestre Garcia, Maria Steinhauer, Katharina. University West, Department of Economics and IT, Division of Business Administration. urn:nbn:se:hv:diva-7814
- A Study on How Mobile Banking Has Affected the Banking Industry: Has Mobile Banking Improved Bank Performance? Cleveland, Courtney Elizabeth. Thesis The University of Mississippi. <http://thesis.honors.olemiss.edu/id/eprint/596>
- The acceptance of E-payment among Indonesian millennials. Bayu Kelana Anggar Riskianto Deliar Rifda Hilmawan. 2017 International Conference on Sustainable Information Engineering and Technology (SIET). 10.1109/SIET.2017.8304162
- The millennial generation : a new group of young, political actors on the stage. Newman, Mark Leonard. <http://hdl.handle.net/10822/553366>
- Un análisis de la evolución de la banca mediana española a través de la teoría de los recursos y el análisis del entorno. Jose María Piñeiro Becerra. Departamento de Organización de Empresas. Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales UNED 2009
- La Innovación tecnológica en la banca: su impacto en el comportamiento bancario. Ramón Varela Santamaría. Dtor. D.Juan Ramón Quintas Seoane. Julio 1993 Universidad de la Coruña.
- The impact of FinTech start-ups on incumbent retail banks'. Yinqiao Li, Renée Spigt and Laurens Swinkels DOI 10.1186/s40854-017-0076-7.
- Investigating the Relationship between. Usability, Preferences and Usage Intentions when Banking Online. Catherine Sarah Weir. The University of Edinburgh 2008
- Essays on personalitaton – Multichannel Financial services. Aalto University School of Economics. Anne Sunikka. ISSN 1237-556X ISBN 978-952-60-1049-6
- The determinants and implications of Milenial's stock market investment habits and opinions. Rena Hope Hooker. Honors Thesis Appalachian State University. Submitted to the Department of Finance, Banking, and Insurance and The Honors College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Bachelor of Science in Business Administration May, 2017
- Exploring personal finance concepts through simulation role-play. Nancy B. Sardone
- Chair, Teacher Education and Assistant Professor. School of Education Georgian Court University. 900 Lakewood Avenue, Raymond Hall 203. Lakewood, NJ 08701
- Learning Milenial Style. NBER working paper series. Bruce I. Carlin Li Jiang Stephen A. Spiller Working Paper 20268. NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH 1050 Massachusetts Avenue Cambridge, MA 02138 June 2014
- Customer Acceptance of Milenial Generation Banking Services: Challenges and Prospects. Dr. ASHOKA M L. Faculty & Research Supervisor, PG Department of Studies & Research in Commerce, University of Mysore, Manasagangotri, Mysore & VINAY S, Faculty and Research Scholar, MBA Department, Ramaiah Institute of Management Studies, Bangalore

- Milenial University: Today's Learners – Tomorrow's Leaders. Louise Underdahl, Nader Daou, Gerald Dapaah Gyamfi, Lalita Ramlal-Chirkoot, Yvette Stott, & Glenda Vardy Dell, University of Phoenix
- The Milenial generation and the workplace. A Thesis submitted to the Faculty of The School of Continuing Studies and of The Graduate School of Arts and Science in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Liberal Studies. Elizabeth Claps, B.A. Georgetown University Washington, D.C. 1 April 2010
- Risk Management and the Milenial Generation. Darby Dickerson Stetson University College of Law (FL)
- The Milenial Brain and Risk. By Darby Dickerson, Stetson University College of Law (FL).
- Nativos Digitales: Una aproximación a la socialización tecnológica de los jóvenes. Autora Lucía Merino Malillos. Director: Javier Echeverría Ezponda Universidad del País Vasco Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Departamento de Sociología II
- Milenial Capitalism: First Thoughts on a Second Coming. Jean Comaroff and John L. Comaroff.
- William Strauss, Neil Howe (2000). Milenials Rising: The Next Great Generation. Cartoons by R.J. Matson. New York, NY: Vintage Original. p. 370. ISBN 0-375-70719-0. Consultado el 17 de octubre de 2013.
- Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. Harper Perennial. 1991.p. 335
- Revista Ad Age "Generation Y" Ad Age August 30, 1993. p. 16.
- "Balancing Multi-Generational Retail Strategies Winning over Milenials without losing Boomers" (PDF). Synchrony Financial. 2014. Retrieved 26 June 2016.
- Generations Defined. Mark McCrindle.
- Stein, Joel (20 May 2013). "The Me Me Me Generation". Time. p. 30. Retrieved 8 May 2014.
- "Igniting Milenial Engagement: Supervising Similarities, Distinctions, and Realities" (PDF). Dale Carnegie Training. 2015. Retrieved 9 November 2015.
- "How Hotels Can Engage Gen X and Milenial Guests". Gallup.com. Retrieved 28 February 2016.
- "Insurance Companies Have a Big Problem With Milenials". Gallup.com. Retrieved 28 February 2016.
- "Milenials overtake Baby Boomers as America's largest generation". Pew Research. 25 April 2016. Retrieved 4 May 2016.
- Young consumer protection in the "Milenial" AGE Eboni S. Nelson. Associate Professor of Law, University of South Carolina School of Law. J.D., Harvard Law School; B.A., Wake Forest University
- Top 100 findings from the Milenial impact project. The Milenial impact report. Achieve & The Case Foundation. Derrick Feldmann. The Milenial impact.com
- Milenials, politics and causes. The 2016 Milenial Impact Report.
- ATM Future Trends (2015). ATMmarketplace. Auriga. 2015 Network Media Group
- A successful omnichannel banking for a new branch model. ATMmarketplace.com. ATMmarketplace. Auriga. 2015 Network Media Group

- Transforming the Bank Customer Experience for the Digital Revolution. By Robin Arnfield | Contributing writer, ATM Marketplace. ATMmarketplace. Auriga. 2015 Network Media Group
- WTO, "E-commerce and development: Key Trends and Issues"
- EU Commission, Consumer Attitudes 2013
- EU Commission, Civic Consumer Survey 2013
- Eurostat, Information Society Statistics
- OECD Library, Final consumption expenditure
- World Data Bank: World Data Indicators
- Determinants of customer satisfaction in retail banking. Terrence Levesque (Associate Professor, School of Business and Economics, Wilfrid Laurier University, Ontario, Canada. Banking, Canada, Customer satisfaction, Marketing, Retention, Service quality. Research paper MCB UP Ltd <https://doi.org/10.1108/02652329610151340>
- Customer satisfaction and retail banking: an assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. Ahmad Jamal (Cardiff Business School, Cardiff, UK). Customer satisfaction, Banking, Retailing, Service quality Research paper MCB UP Ltd. <https://doi.org/10.1108/02652320210432936>
- Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance. An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking. Gary W. Loveman, 1998. <https://doi.org/10.1177/109467059800100103>
- A model of customer loyalty in the retail banking market. Asunción Beerli (University of Las Palmas de Gran Canaria, Facultad Ciencias Económicas y Empresariales, Las Palmas de Gran Canaria, Canary Islands, Spain). <https://doi.org/10.1108/03090560410511221>
- The antecedents of consumer loyalty in retail banking. Barbara R Lewis Magdalini Soureli. |<https://doi.org/10.1002/cb.46>
- The World Bank's millennial theory of the state: further attempts to reconcile the political and the economic. Cedric Pugh. Liverpool University Press. <https://doi.org/10.3828/twpr.19.3.g06x82v1k683hk3x>
- Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). Jennifer J. Deal Email author , David G. Altman, Steven G. Rogelberg. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9208-z>
- Customer Acceptance of Millennial Generation Banking Services: Challenges and Prospects. Ashoka, M. and S., Vinay. <https://ssrn.com/abstract=2929837> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2929837>
- Online banking behavior : analysis on how to attract Millennials in Portugal. Fritsch, Julius. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/22670>
- The influence of behavioral factors in investment decisions: study of millennial investors in Kuala Lumpur. Loh, Tong Cheng (2016). Masters thesis, Universiti Utara Malaysia. <http://etd.uum.edu.my/id/eprint/6096>
- Which strategy should retail banks pursue in order to successfully engage the Millennial Generation? Saraiva, Carolina Machado de Almeida Garcia. Veritati - Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/21052>