

ECONOMÍA DIGITAL

# La transformación digital de la banca

Carmen Cuesta, Macarena Ruesta, David Tuesta, Pablo Urbiola

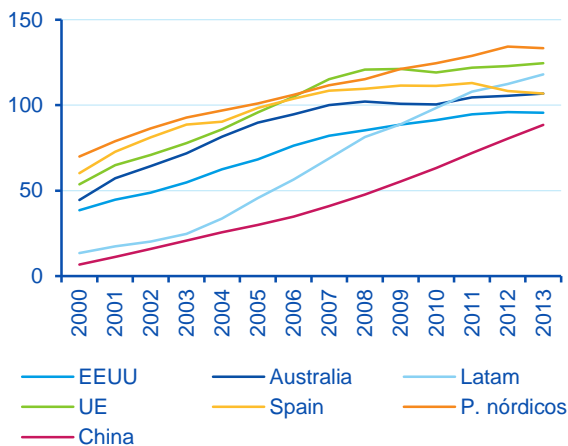
Los hábitos cambiantes de los consumidores y el nuevo entorno competitivo obligan a los bancos a afrontar con premura su digitalización para no quedarse atrás en un mercado en plena transformación. Hemos identificado tres etapas consecutivas en el proceso de digitalización de un banco: la primera, de desarrollo de nuevos canales y productos; la segunda, de adaptación de la infraestructura tecnológica; y la última, de cambios profundos en la organización para posicionarse estratégicamente en el entorno digital.

## 1. La era de la digitalización financiera: cambios en la demanda y la oferta

### Demanda: cambios en los hábitos de los consumidores

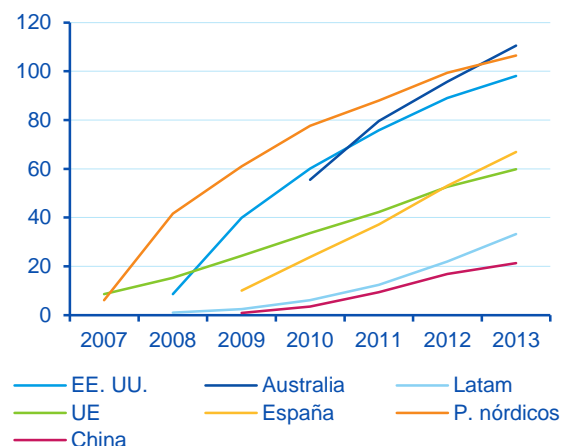
La penetración de Internet y de la telefonía móvil (véanse los Gráficos 1 y 2) ha transformado profundamente los hábitos y preferencias de los consumidores, cada vez más acostumbrados a interactuar a través de medios digitales para compartir información sobre sí mismos, relacionarse con la Administración, comprar en línea o acceder a nuevos servicios. En este sentido, ha sido especialmente relevante la penetración de los dispositivos móviles de última generación, sobre todo en las economías desarrolladas, donde las redes de banda ancha móvil (3G y 4G) son accesibles a precios competitivos.

Gráfico 1  
Suscripciones de telefonía móvil (por cada 100 habitantes)



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por sus siglas en inglés)

Gráfico 2  
Suscripciones de banda ancha móvil (por cada 100 habitantes)



Fuente: Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU, por sus siglas en inglés)

Internet ha supuesto también un gran escaparate donde los consumidores pueden comparar todo tipo de productos y servicios y compartir sus experiencias como clientes de distintas firmas. Los comparadores online han proliferado especialmente en sectores como los seguros, la telefonía y los servicios financieros (con comparaciones y rankings de depósitos, hipotecas o brokers). Este fenómeno les ha dotado de mayor empoderamiento, promoviendo un mejor funcionamiento de las fuerzas del mercado en favor del cliente.

En la medida en que más consumidores han ido adaptándose a las interacciones digitales en distintos ámbitos de su vida, estos van demandando también servicios financieros que sean accesibles en cualquier momento y lugar, y que sean tan sencillos de utilizar como las redes sociales o el correo electrónico que usan con cotidianidad. En efecto, el papel de las redes sociales ha tenido un efecto multiplicador importante para la instauración de lo digital en varias industrias, gracias a la manera “natural” (o sin fricción) en que lo digital se ha hecho extensivo de nuestras interacciones sociales tradicionales (Skinner, 2014). Sólo Facebook, la red social más popular, contaba en el primer trimestre del 2015 con casi mil quinientos millones de usuarios.

Otro factor importante que ha apoyado la transformación digital ha sido la penetración de los dispositivos móviles, cuyo papel es muy relevante en este proceso de transformación digital. Según los datos de Skinner (2014), la penetración de teléfonos móviles promedio en el mundo es de cerca del 70%, que se ha constituido en la base de la adopción de nuevos desarrollos de aplicaciones móviles para su uso más allá de las comunicaciones sociales. En efecto, de acuerdo a la encuesta de Bain & Company (2014) a consumidores digitales de 22 países, el uso de aplicaciones de banca móvil creció 19 puntos porcentuales entre 2013 y 2014, mientras que el uso de servicios bancarios a través del ordenador se mantuvo prácticamente inalterado.

Por segmentos de población, es importante destacar el uso intensivo de las nuevas tecnologías, y en concreto en lo referente a la banca digital, por parte de la generación del milenio (aquella que llegó al inicio de la vida adulta alrededor del año 2000). Según Nava et al. (2014), más del 70% del segmento más joven de EE.UU ha utilizado servicios de banca móvil en los últimos 12 meses, en comparación con solo el 40% del resto de la población adulta. Además, alrededor del 94% de los pertenecientes a la generación del milenio son usuarios activos de la banca en línea.

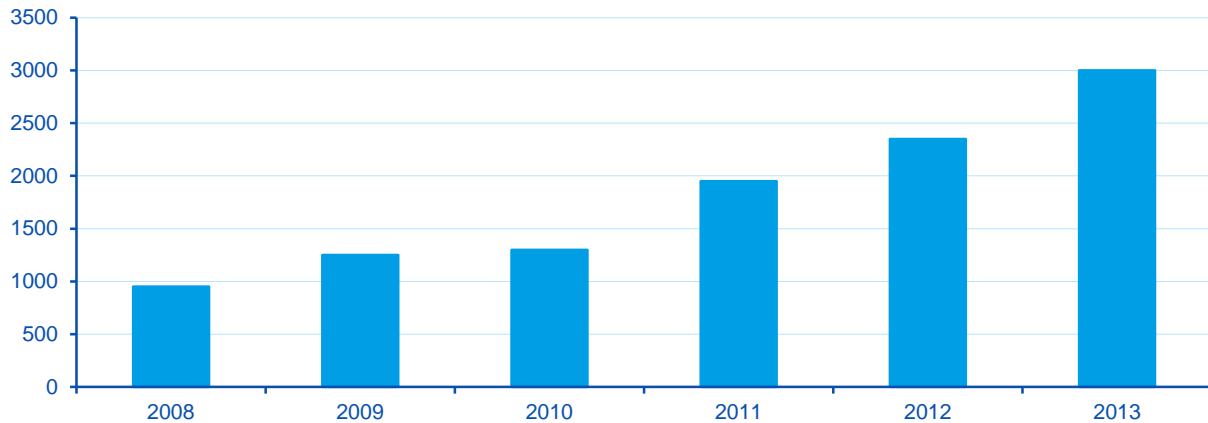
### Oferta: un nuevo entorno competitivo

En los últimos años, *startups* de alto componente tecnológico han irrumpido en el sector financiero aprovechando la brecha existente entre las nuevas demandas de los clientes y los servicios, en ocasiones obsoletos, que ofrecen los bancos tradicionales, lastrados por el peso de su regulación, estructura y cultura corporativa. Estos nuevos competidores, conocidos como compañías “fintech”, desagregan la cadena de valor de los bancos al especializarse en sus distintos componentes: pagos, cambio de divisas, crédito, acceso a los mercados de capitales, asesoramiento financiero, etc.

Basadas en las nuevas tecnologías, las “fintech” se caracterizan por disponer de una gran flexibilidad y agilidad para incorporar cambios y por tener una estructura de costes reducida. Además, en la mayoría de los casos, presentan modelos de negocio profundamente redefinidos que suponen auténticas disrupciones respecto al negocio tradicional. Este es el caso, por ejemplo, de las plataformas de crowdfunding financiero y de las monedas virtuales, que tienen el potencial de desintermediar completamente a los bancos.

Las expectativas generadas por las compañías “fintech” han atraído un volumen creciente de inversión en los últimos años, cercano a los 3.000 millones de dólares en 2013 (véase el Gráfico 3).

Gráfico 3  
Inversión global en empresas “fintech” (millones de dólares)



Fuente: Accenture y CB insights

También han hecho su incursión en el sector financiero las grandes compañías de Internet, como Apple, Google, Amazon o Alibaba, que ofrecen servicios financieros, principalmente en el ámbito de los pagos y el crédito, como complemento a su negocio central. Al operar globalmente y contar con un gran número de clientes, estas compañías pueden beneficiarse de importantes economías de escala.

Compañías de otros sectores, como los operadores de telefonía móvil, también buscan nuevas vías de ingresos alrededor de los servicios financieros. Siendo el móvil el canal digital con más potencial, empiezan a ofrecer servicios de pago a través de estos dispositivos. Cabe destacar también su oferta de productos de dinero electrónico, de especial relevancia en los países en vías de desarrollo, donde se dirigen principalmente a los segmentos no bancarizados de la población.

En general, los nuevos entrantes comienzan a ofrecer servicios financieros similares a los de la banca tradicional pero sin el mismo grado de presión regulatoria a la que las instituciones financieras están sometidas en términos de licencias, capital y/o aplicación de normas relacionadas con la identificación de clientes y monitorización y reporte de operaciones. En muchos casos, operan desde geografías donde la regulación es más laxa o inexistente, aunque el alcance de sus servicios atraviesa fronteras. Las diferencias son aún más evidentes en términos de supervisión donde las normas son menos homogéneas internacionalmente.

Esta situación tiene un impacto especialmente negativo en la protección del consumidor final, quien, no siendo consciente de las diferencias regulatorias entre los proveedores, pero atraído por una mejor experiencia de uso, accede a servicios similares a los que le ofrece la banca tradicional sin conocer los riesgos a los que puede estar expuesto.

Por último, la apertura de mercados regionales, promovida por iniciativas como el “pasaporte europeo”, permite a los bancos tradicionales expandir su oferta digital en geografías en la que no tienen presencia física, añadiendo una mayor presión competitiva en el panorama financiero.

## 2. El proceso de transformación hacia la banca digital

Ante los cambios profundos en la demanda de servicios financieros, los bancos están respondiendo al reto de la digitalización con distintas aproximaciones y a distintas velocidades, ya que no todas las compañías entienden de igual forma el significado de transformarse para ser un banco digital. ¿Pero qué es la banca digital? La literatura no ofrece una definición concisa de este nuevo concepto que, en cualquier caso, contempla cuestiones como la generación de oferta, distribución y venta de productos y servicios financieros a través de canales digitales, la explotación de las últimas tecnologías para conocer mejor al cliente y adelantarse a sus necesidades de forma ágil y conveniente, la omnicanalidad o posibilidad de que el cliente se comunique por todos los canales (analógicos y digitales) con su banco o la automatización de servicios. En general, se espera que la banca digital anteponga las necesidades del cliente final a la creación de productos, siendo éste el centro sobre el que se define la oferta, y existe cierto consenso en que el concepto de banca digital se aplica sobre todo a la banca minorista.

En este sentido, los bancos tradicionales que apuestan por la banca digital están atravesando una transformación que les permita posicionarse en el nuevo ecosistema. Dicha transformación digital depende de las circunstancias de partida de cada entidad, si bien se observa que existen varias etapas dependiendo del nivel de madurez. En este trabajo hemos sintetizado el proceso en tres etapas principales.

Gráfico 4

### Proceso de transformación hacia la banca digital



Fuente: BBVA Research

## 2.1. Reacción ante la nueva competencia

En una primera etapa, los bancos reaccionan a los cambios en la oferta y la demanda de servicios financieros desarrollando nuevos canales y productos digitales con los que posicionarse en el nuevo entorno competitivo.

### Nuevos canales: foco en los dispositivos móviles

Desde finales de los años 90, la mayoría de las entidades financieras cuentan con servicios de banca por Internet a través de los que es posible acceder a parte de su cartera de productos. En los últimos años, además de modernizar dichas plataformas, los esfuerzos se han concentrado en la apertura de nuevos canales de acceso y distribución a través de dispositivos móviles. Aparecen así nuevas aplicaciones (*apps*) para *smartphones* o tabletas con interfaces atractivas y textos sencillos, inspiradas en la experiencia de usuario que ofrecen las redes sociales, en las que cualquier funcionalidad es accesible a través de un solo clic y en las que la inmediatez tiene una relevancia especial.

### Productos digitales: foco en los pagos minoristas

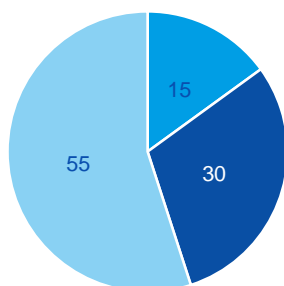
De igual modo, los bancos desarrollan nuevos productos digitales, principalmente en el ámbito de los pagos minoristas, como carteras digitales (*wallets*), soluciones de pago por proximidad (NFC), o aplicaciones para transferir dinero entre particulares (*P2P*) similares a las que ofrece la competencia de las nuevas compañías "fintech".

En esta primera etapa de digitalización, lo habitual es que las entidades conciban los desarrollos digitales como proyectos estancos e, igualmente, que gestionen los distintos canales de distribución de forma parcial o totalmente separada (véase el Gráfico 4). En cualquier caso, la creación de nuevos canales y productos digitales supone incorporar a la infraestructura tecnológica ya existente nuevos sistemas complejos que deben integrarse con arquitecturas anteriores.

Gráfico 5

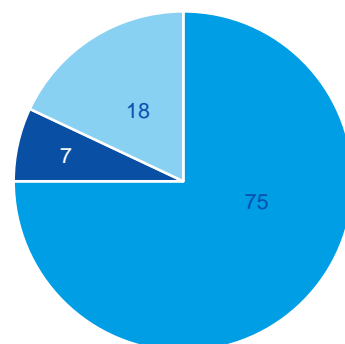
¿Cómo gestionan los bancos minoristas los distintos canales de distribución y cómo esperan gestionarlos en 2019? (% de respuestas)

Ahora



- Cada uno de los cuatro canales se gestiona por separado
- Algunos están integrados pero no todos

Dentro de cinco años



- Los cuatro canales están integrados

Fuente: The Economist Intelligence Unit a partir de una encuesta global a 111 directivos en junio de 2014

## 2.2. Adaptación tecnológica

**La segunda etapa en el proceso de digitalización bancaria consiste en transformar profundamente la plataforma tecnológica para convertirla en una infraestructura más modular y flexible que permita integrar nuevas tecnologías, así como dotar de mayor agilidad al desarrollo de nuevos productos.**

### Integración de nuevas tecnologías y rediseño de la arquitectura

La infraestructura tecnológica bancaria está caracterizada por mantener grandes plataformas transaccionales centralizadas dotadas de elevados sistemas de seguridad que datan de los años 70 y que han tenido que convivir con los sistemas distribuidos que aparecieron en los años 90 alrededor del despliegue de Internet. Se han generado así sistemas complejos en los que distintos productos y servicios operan de forma aislada con duplicidades ineficientes y que, además, deben adaptarse a requerimientos regulatorios provenientes de autoridades locales, nacionales y supranacionales.

Por otro lado, los nuevos proyectos digitales requieren generar y procesar ágilmente grandes volúmenes de información provenientes de distintos canales; algo imprescindible para poder ofrecer experiencias multicanales ultra-convenientes y sencillas que satisfagan, además, las demandas de inmediatez y de total disponibilidad 24x7x365 de los clientes digitales. Ahora bien, la infraestructura existente no es lo suficientemente modular para integrar rápidamente las nuevas tecnologías ni para adaptarse a los requerimientos cambiantes del negocio, llegando a un punto de inflexión en el que es necesario rediseñar por completo la plataforma tecnológica, hasta el punto de incluso plantear la posibilidad de empezar desde cero.

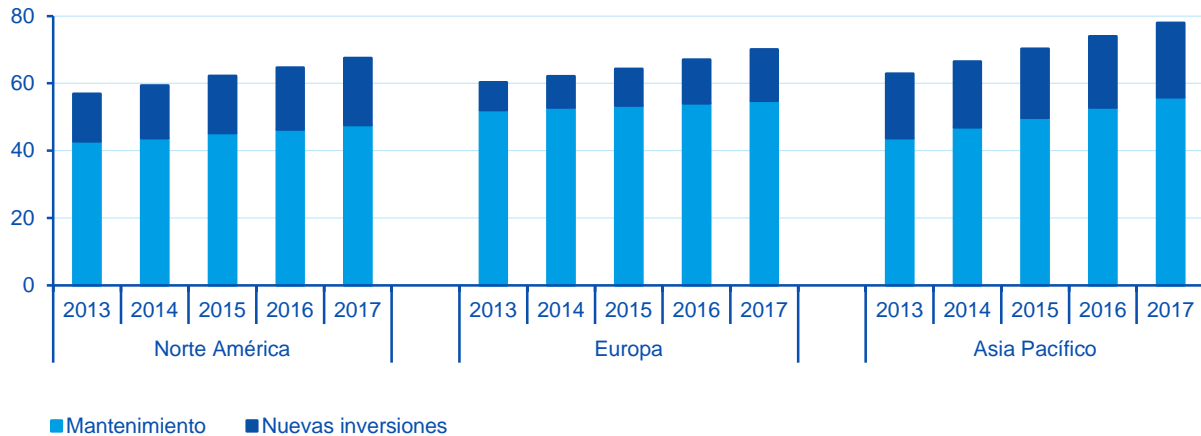
En esta fase, muchas entidades se plantean también adoptar tecnologías de *cloud computing* que permitan optimizar el uso de recursos internos. Se busca así maximizar la eficiencia del parque tecnológico y obtener mayor flexibilidad en todo el proceso productivo. La subcontratación de servicios en *cloud* aporta aún mayores beneficios, si bien la descentralización de los datos, que residen en múltiples servidores, frena su uso por parte de las instituciones financieras debido a las dificultades para cumplir los requerimientos regulatorios.

### Automatización de procesos

Es también en esta etapa del camino hacia la digitalización en la que las entidades se plantean automatizar procesos que permitan eliminar tareas manuales y repetitivas, mejorando la eficiencia y aportando mayor agilidad a todo el sistema. Si bien la automatización es un concepto ya conocido por las instituciones financieras desde hace años, en esta etapa de digitalización cobra un significado diferente: ya no sólo se centra en tareas del *back office*, sino que se implementan procesos automáticos en el *front office* para atraer y fidelizar al cliente. Así, por ejemplo, comienzan a utilizarse técnicas analíticas y sofisticados algoritmos basados en inteligencia artificial para mejorar el *scoring*, proponer de forma automatizada productos a medida o proporcionar asesoramiento personalizado.

La actualización de la infraestructura tecnológica supone nuevas inversiones que se suman al conjunto del gasto en IT, epígrafe ya de por sí importante en el balance de los bancos. Cabe destacar que un porcentaje muy elevado del gasto en IT es un gasto recurrente necesario para mantener los grandes centros de cálculo y las infraestructuras de telecomunicaciones.

Gráfico 6

**Gasto de los bancos en Tecnologías de la Información (miles de millones de dólares)**

Fuente: CELENT

### 2.3. Posicionamiento estratégico

**Las instituciones financieras más avanzadas en el proceso de transformación digital buscan rentabilizar las grandes inversiones en tecnología adoptando estrategias digitales que suponen cambios profundos en las organizaciones.**

Los productos y canales digitales no son únicamente un nuevo medio de acceso, distribución y transaccionalidad que mejora la oferta al cliente, sino que representan una oportunidad para captar y fidelizar clientes. Combinados con técnicas analíticas avanzadas, estos nuevos canales ayudan a intensificar y personalizar las relaciones comerciales. Permiten además ser proactivos ante las necesidades del cliente, mejorando así la fuerza de ventas. En este sentido, las entidades más avanzadas en el proceso de transformación digital establecen objetivos de mejora en la productividad de los canales de distribución más ambiciosos que los de otras instituciones tradicionales.

En esta etapa es necesario crear métricas adecuadas que cuantifiquen el efecto de las inversiones digitales en términos de captura de clientes, fidelización y comercialización de productos. De esta forma, las entidades podrán establecer con éxito prioridades de gasto e inversión y descartar a tiempo proyectos que no aportan suficiente valor.

Sin embargo, para conseguir alcanzar mejoras en la eficiencia y en la productividad de las instituciones no es suficiente una revolución tecnológica. Las entidades en esta última etapa de la transformación digital se enfrentan a profundos cambios organizativos destinados a simplificar su estructura y su modelo operativo para ganar así agilidad en la toma de decisiones y centrar verdaderamente la estrategia en el cliente y en la omnicanalidad. Dichos cambios afectan a toda la organización, desde la red de oficinas a los servicios centrales, y en muchas ocasiones son objeto de resistencia interna pues suponen todo un cambio en la cultura de la organización.

Una forma de acelerar este cambio cultural es la toma de contacto con startups tecnológicas a través de programas de emprendimiento y colaboración mutua que puede reforzarse con inversiones o incluso adquisiciones por parte de la industria financiera. Además de conocer de primera mano las ideas más innovadoras, estas pequeñas empresas son fuente de nuevas habilidades y del talento necesario para la transformación digital.

Otro cambio destacable es la adopción de metodologías ágiles de desarrollo de software, en contraposición con los largos ciclos de etapas anteriores en los que el tiempo que transcurría entre la toma de requisitos y la puesta en producción eran tales que en muchas ocasiones el resultado ya no respondía a las necesidades actuales del negocio.

Las entidades que alcancen esta etapa en el proceso de transformación digital, se encontrarán más preparadas para competir en el nuevo entorno tecnológico que está rodeando a la sociedad y serán capaces de pasar de un estado de reacción a los nuevos entrantes a un estado de liderazgo en la oferta de servicios financieros digitales convenientes para sus clientes.

### 3. ¿Qué impactos se aprecian o deberían apreciarse en los bancos digitales?

**Los primeros cambios de la transformación digital ya empiezan a observarse, tanto en la disponibilidad de un mayor número de servicios a través de los nuevos canales, como en la red de oficinas.**

En el nuevo ecosistema en el que deben moverse los bancos ya se observan algunos cambios: en la forma de actuar de las entidades y de sus clientes. Es previsible que en el medio y largo plazo se observen más cambios y de mayor calado. Posiblemente se estén dando los primeros pasos hacia una nueva revolución industrial no sólo en la forma de trabajar de la industria financiera sino del resto de industrias.

Las entidades muestran ya determinadas actitudes y cambios en su estructura, dependiendo de en qué estado de interiorización del concepto de “digital” se encuentren. De manera general, sería esperable que las entidades con una mayor estrategia digital estuvieran avanzando en gran parte de los siguientes cambios:

- Nuevas formas de relacionarse con el cliente y cambios en la experiencia del consumidor. En las primeras etapas de la digitalización de las entidades, los canales digitales adquieren mayor protagonismo y se empiezan a ofrecer servicios en modo “auto-servicio”. De esta forma, se amplían las oportunidades de contacto entre el cliente y la entidad a través de: aplicaciones web y móviles; y de nuevas funcionalidades en los cajeros automáticos y vía telefónica. Es previsible que, en el corto plazo, los cambios en la **experiencia del consumidor** se mantengan como elemento diferenciador entre las entidades, pero en el medio y largo plazo será el producto el que marque la diferencia, como así afirma un informe de Forrester Research de febrero de 2015, *Banking of the Future: How Banks will use digital capabilities to remain competitive*.
- Nuevo formato de **oficinas**: de espacios destinados a ofrecer servicios a oficinas de ventas. Una de las consecuencias de la automatización de la transaccionalidad será que las oficinas serán centros de comercialización de productos y de generación de valor para el cliente.
- Los **empleados** de las entidades pasarán de repartir su tiempo entre labores administrativas y comerciales a concentrarse en la relación con el cliente y en el diseño y comercialización de productos de alto valor. Lo que al final del día repercutirá en el aumento de la captación de clientes, en una mayor vinculación y en una menor tasa de deserción.
- Las **nuevas formas de trabajo** superarán las formas de trabajo más tradicionales. Los nuevos competidores han demostrado que se puede trabajar de otra manera y así ser más eficiente en los procesos, más veloz en el cambio de las decisiones menos acertadas y con menores costes. Así, la banca tradicional agilizará los procesos de trabajo, la toma de decisiones, la puesta en funcionamiento de las mismas y se corregirán las decisiones menos acertadas en tiempos más cortos.



- Los nuevos competidores han obligado a pensar en la **cadena de valor** de los distintos productos y servicios como un elemento segmentable y mejorable en cada una de sus distintas secciones. Por tanto, todos los esfuerzos deberán concentrarse en incorporar las mejores alternativas en todas las partes de la cadena de valor.
- Se generan **nuevas métricas** alineadas a estas nuevas formas de trabajo y nuevos procesos. La recogida y análisis de datos de proyectos en cortos espacios de tiempo serán más relevantes, al igual que la evaluación de la rentabilidad media de un cliente dados sus productos y el tiempo de vinculación con la entidad con una elevada precisión.
- Uno de los cambios deseables, que posiblemente se producirá en el medio o largo plazo, será la posibilidad de competir en **igualdad de condiciones** para todos los jugadores de esta industria. En este sentido, se deberían equilibrar los requisitos regulatorios existentes para las empresas tradicionales proveedoras de servicios financieros con los que deben cumplir los nuevos entrantes en la industria o en secciones de la cadena de valor (pagos, préstamos, etc).

Todos estos cambios se producen o se producirán en las entidades con una dirección clara: **la mejora o el mantenimiento de los niveles de rentabilidad**. Y también para defenderse de los entrantes. De manera general, se espera que los primeros impactos sean en los costes y que en algún momento del proceso de transformación digital las entidades más avanzadas sean capaces de ofrecer productos y servicios diferenciados que generen unos mayores ingresos. La consecución de unos menores costes en el corto plazo y unos mayores ingresos en el medio y largo plazo dependerá de la selección adecuada de las inversiones digitales, del esfuerzo inversor, y de la actitud interna hacia el cambio.

## 4. Conclusiones

Los hábitos cambiantes de los consumidores, que demandan nuevas formas de consumir servicios financieros, y el entorno competitivo, al que se han incorporado las grandes compañías tecnológicas y las “fintech”, obliga a los bancos a afrontar con premura su digitalización para no quedarse atrás en un mercado en plena transformación. Hemos identificado tres etapas consecutivas en el proceso de digitalización de un banco: la primera, de desarrollo de nuevos canales y productos; la segunda, de adaptación de la infraestructura tecnológica; y la última, de cambios profundos en la organización para posicionarse estratégicamente en el entorno digital. Aquellas entidades que iniciaron antes este proceso y se encuentran ya en un estadio más avanzado, están mejor situadas para satisfacer las nuevas demandas de los clientes y ser competitivas frente a los nuevos ofertantes de servicios financieros digitales.

A la vez que evoluciona la digitalización del negocio bancario, sería deseable construir métricas adecuadas y comunes a todo el sistema financiero y que se trasladen de forma transparente al mercado, de forma que se pueda contrastar si las inversiones realizadas son las adecuadas y si generan los resultados esperados, de una forma comparable entre entidades y países. Este es un trabajo a realizar tanto por las entidades, para su auto-seguimiento, como por las autoridades, para la monitorización de los sistemas financieros.

## Referencias

Accenture (2014). *The Boom in Global Fintech Investment*. Recuperado de: <http://www.tobyallen.com/wp-content/uploads/2014/07/Boom-in-Global-Fintech-Investment.pdf>

Bain & Company (2014). *Customer loyalty in retail banking: Global edition 2014*. Recuperado de: [http://www.bain.com/Images/DIGEST\\_Customer\\_loyalty\\_in\\_retail\\_banking\\_2014\\_.pdf](http://www.bain.com/Images/DIGEST_Customer_loyalty_in_retail_banking_2014_.pdf)

Celent (2015). IT spending in banking: A global perspective.

Economist Intelligence Unit (2014). *How mobile is transforming retail banking: Redefining banking to survive and thrive in a digital world*. Recuperado de: [http://www.sap.com/bin/sapcom/en\\_us/downloadasset.2014-12-dec-05-18.how-mobile-is-tansforming-retail-banking-redefining-banking-to-survive-and-thrive-in-a-digital-world-pdf.bypassReg.html](http://www.sap.com/bin/sapcom/en_us/downloadasset.2014-12-dec-05-18.how-mobile-is-tansforming-retail-banking-redefining-banking-to-survive-and-thrive-in-a-digital-world-pdf.bypassReg.html)

Forrester (2015), *Banking of the Future: How Banks will use digital capabilities to remain competitive*.

Nava, M., Karp, N., & Nash-Stacey, B. (2014). *La paradoja de la generación del milenio*. Observatorio bancario Estados Unidos. BBVA Research. [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2014/12/141216\\_US\\_BW\\_BankMillennials\\_esp.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2014/12/141216_US_BW_BankMillennials_esp.pdf)

Skinner, C. (2014). *Digital Bank: Strategies to Launch Digital or Become a Bank*. Singapore: Marshall Cavendish Business.

**AVISO LEGAL**

El presente documento, elaborado por el Departamento de BBVA Research, tiene carácter divulgativo y contiene datos, opiniones o estimaciones referidas a la fecha del mismo, de elaboración propia o procedentes o basadas en fuentes que consideramos fiables, sin que hayan sido objeto de verificación independiente por BBVA. BBVA, por tanto, no ofrece garantía, expresa o implícita, en cuanto a su precisión, integridad o corrección.

Las estimaciones que este documento puede contener han sido realizadas conforme a metodologías generalmente aceptadas y deben tomarse como tales, es decir, como previsiones o proyecciones. La evolución histórica de las variables económicas (positiva o negativa) no garantiza una evolución equivalente en el futuro.

El contenido de este documento está sujeto a cambios sin previo aviso en función, por ejemplo, del contexto económico o las fluctuaciones del mercado. BBVA no asume compromiso alguno de actualizar dicho contenido o comunicar esos cambios.

BBVA no asume responsabilidad alguna por cualquier pérdida, directa o indirecta, que pudiera resultar del uso de este documento o de su contenido.

Ni el presente documento, ni su contenido, constituyen una oferta, invitación o solicitud para adquirir, desinvertir u obtener interés alguno en activos o instrumentos financieros, ni pueden servir de base para ningún contrato, compromiso o decisión de ningún tipo.

Especialmente en lo que se refiere a la inversión en activos financieros que pudieran estar relacionados con las variables económicas que este documento puede desarrollar, los lectores deben ser conscientes de que en ningún caso deben tomar este documento como base para tomar sus decisiones de inversión y que las personas o entidades que potencialmente les puedan ofrecer productos de inversión serán las obligadas legalmente a proporcionarles toda la información que necesiten para esta toma de decisión.

El contenido del presente documento está protegido por la legislación de propiedad intelectual. Queda expresamente prohibida su reproducción, transformación, distribución, comunicación pública, puesta a disposición, extracción, reutilización, reenvío o la utilización de cualquier naturaleza, por cualquier medio o procedimiento, salvo en los casos en que esté legalmente permitido o sea autorizado expresamente por BBVA.