

GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Curso 2020/2021

Retos de la banca tradicional ante la digitalización

Autora: Silvia Manjón Díez

Directora: Belén Vallejo Alonso

Bilbao, a 15 de junio de 2021



ÍNDICE

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen	6
1.2. Objetivo	6
1.3. Metodología y estructura.....	7

CAPÍTULO II. TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO: VARIABLES DETERMINANTES

2.1. Disrupción digital.....	8
2.2. Open Banking	11
2.2.1. ¿Qué es el Open Banking?	11
2.2.2. APIs (Application Programming Interface)	12
2.3. Segunda Directiva de Servicios de Pago: PSD2.....	14

CAPÍTULO III. DESAFIOS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

3.1. Distribución y relación con el cliente.....	16
3.1.1. De la distribución monocanal a la multicanal	16
3.1.2. De la distribución multicanal a la omnicanal	18
3.2. Banca móvil.....	19
3.2.1. Ejemplo BBVA.....	22
3.2.1.1. APP BBVA	24

CAPÍTULO IV. APROXIMACIÓN A LA COMPETENCIA DEL SECTOR BANCARIO: FINTECH Y BIGTECH

4.1. Las fintech	26
4.1.1. Concepto de las fintech	26
4.1.2. Detonantes que incidieron en el desarrollo de las fintech.....	28
4.1.2.1. Globalización.....	28
4.1.2.2. Las nuevas generaciones	29
4.1.2.3. Crisis financiera.....	31
4.1.2.4. Regulación.....	33
4.1.2.4.1. Ley 7/2020 para la transformación digital del sistema financiero	36
4.1.2.5. Innovación tecnológica	37
4.1.3. Verticales de las fintech	39

4.1.3.1. Asesoramiento y gestión patrimonial	39
4.1.3.2. Finanzas personales	40
4.1.3.3. Financiación alternativa	40
4.1.3.4. Servicios de pago.....	41
4.1.3.5. Big Data	41
4.1.3.6. Identificación online de clientes	42
4.1.3.7. Criptoactivos	42
4.2. Gigantes tecnológicos: Bigtech.....	43
4.3. Relación de la banca tradicional con las fintech y bigtech.....	46
4.3.1. Fintech.....	46
4.3.2. Bigtech	48

CAPÍTULO V. RETOS Y FUTURO DEL SECTOR BANCARIO

5.1. DAFO	49
5.1.1. Debilidades	50
5.1.2. Amenazas	51
5.1.3. Fortalezas.....	52
5.1.4. Oportunidades.....	53

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones.....	54
------------------------	----

CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA

7.1. Bibliografía	57
-------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Grado de digitalización del sector financiero español en 2020	10
Gráfico 2: Número de oficinas operativas españolas.....	17
Gráfico 3: Tráfico web en el mundo	20
Gráfico 4: Preferencia para gestiones financieras en España	21
Gráfico 5: Razón para abandonar la actividad bancaria móvil por generaciones	22
Gráfico 6: Inversión global en fintech	27
Gráfico 7: N° de empresas fintech en España	28
Gráfico 8: Millennials y Centennials son responsables con el manejo de sus finanzas	30
Gráfico 9: Tasa de empleo y desempleo de España en 2007 y 2013.....	31
Gráfico 10: Evolución de Indicador Confianza del Consumidor, Indicador Situación Actual e Indicador Expectativas (2004-2011)	32
Gráfico 11: Grado de innovación financiera según los clientes de las entidades bancarias	38
Gráfico 12: Nivel de competencia para la banca	44
Gráfico 13: Preferencia de nuevos proveedores financieros por parte de los usuarios	45
Gráfico 14: Estado de adopción de tecnología financiera por los bancos de la UE	46
Gráfico 15: Formas de relacionarse las fintech y los bancos de la UE (% de bancos).....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variación de clientes digitales entre 2019 y 2020	9
Figura 2: Relación banco-fintech a través de APIs	13
Figura 3: Antes y después del PSD2	15
Figura 4: Puntuación de satisfacción de las aplicaciones bancarias	18
Figura 5: Presencia del BBVA en el mundo	23
Figura 6: Distintos logos de las 462 fintech según el sector en el que operan en España ..	29
Figura 7: Círculo virtuoso en el nuevo entorno.....	33
Figura 8: Fases del sandbox	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Efectos del Open Banking	11
Tabla 2: Nivel de apertura de las API	13
Tabla 3: Preferencia de operaciones financieras por canales digitales en España	21
Tabla 4: Gama de servicios disponibles en la app BBVA	24
Tabla 5: Estado actual y evolución del Sandbox en España	34
Tabla 6: Licencias en poder de las bigtech en jurisdicciones seleccionadas	44
Tabla 7: Tabla DAFO	49

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Resumen

El presente trabajo se centra en el análisis del sector financiero, aunque se enfocará su atención a los efectos que ha tenido la transformación digital en él. Dentro de este sector, nos centraremos en la banca tradicional debido al impacto que ha tenido dicha transformación en su actividad, analizando tanto los desafíos a los que se ha enfrentado como los retos a los que se puede enfrentar en un futuro. Para ello, incidiremos en el conjunto de variables que han impulsado el proceso de transformación, y que han derivado en la adopción de nuevos modelos de negocio y en el cambio de aproximación a los clientes por parte del sector. Además, entre los factores que han acelerado dicha transformación, también destacaremos la irrupción de las nuevas empresas tecnológicas, junto con los elementos que han facilitado su crecimiento, y dentro de estas, nos centraremos en las *fintech* y en los gigantes tecnológicos, también denominados *bigtech* o GAFAs, siendo necesario definir su concepto y sus características más importantes, para así poder ver el papel y la proyección que tienen en el sector y su relación con la banca tradicional, tanto desde el punto de vista de competidores como de colaboradores. Por último, partiendo del análisis realizado, propondremos un DAFO que nos permita conocer la situación de partida de la banca tradicional, es decir, sus oportunidades y amenazas externas, así como sus debilidades y fortalezas internas, y en base a ello realizaremos un conjunto de propuestas para la disyuntiva que supone afrontar esta situación.

Palabras clave: Transformación digital, fintech, bigtech, tecnología, innovación, entidades bancarias, sector financiero.

1.2. Objetivo

Las entidades bancarias tradicionales generalmente se han caracterizado por ser internacionales, multiproducto y atender a diferentes segmentos de negocio ya sea la banca minorista, la banca personal y privada, la banca de empresas o la banca corporativa y han sido estas entidades las que, durante los últimos años, y en especial este último, han tenido que abandonar patrones de conducta tradicionales y adoptar modelos basados en la tecnología. Pero dicha adopción no se trata de un simple cambio de patrones del comportamiento, sino de un cambio de paradigma que será fundamental tanto para relanzar y modernizar la economía y el sector, como para poder hacer frente a los competidores que van surgiendo. Entre estos destacaré a las *fintech* y *bigtech* que, aunque de momento no son más que empresas monoproducto que suelen atender a un único segmento de clientes -debido a que hoy por hoy las entidades de tecnología no tienen la carga regulatoria propia de una entidad financiera, y como consecuencia, en la mayoría de los casos, el acceso a diferentes actividades está sujeto a reserva- han tenido una importante repercusión en el sistema financiero.

Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo es analizar los factores que han llevado a la digitalización y transformación del sector financiero, en general, y de la banca tradicional, en particular, así como el papel de las *fintech* y *bigtech* con el fin de identificar las consecuencias que han tenido en su modelo de negocio y evaluar los retos a los que se enfrenta el futuro sector. Para ello, los objetivos secundarios serán los siguientes:

1. Identificación de las variables que han facilitado la transformación digital en el sector financiero.
2. Analizar de qué forma ha afectado la tecnología a los canales de distribución de la banca tradicional y los desafíos a los que se ha enfrentado con relación a estos.
3. Conceptualización de las *fintech* y *bigtech* y estudio del papel que tienen en el sector financiero y su relación con la banca tradicional.
4. Realizar un análisis de los retos y desafíos a los que se enfrenta el sector bancario y, en particular, de la situación de la banca tradicional ante el nuevo escenario.
5. Propuesta de estrategias a seguir.

1.3. Metodología y estructura

Para realizar el presente trabajo, y alcanzar tanto el objetivo principal como los objetivos secundarios planteados, se ha realizado una búsqueda exhaustiva de información consultando diversas fuentes, todas ellas plasmadas en la bibliografía recogida al final del trabajo, y a partir de estas se ha realizado una lectura y análisis crítico de todo con el fin de extraer y estructurar la información más relevante, para posteriormente reflejarla en diferentes apartados junto con ejemplos, gráficos, figuras e imágenes y que veremos a continuación.

En el Capítulo II. Transformación del sector financiero: Variables determinantes, se muestran los hechos que han constituido el nuevo paradigma financiero y que han afectado de forma directa al sector financiero y a su transformación en los últimos años.

En el Capítulo III. Desafíos en los canales de distribución, abordamos los cambios llevados a cabo en los canales de distribución del sector haciendo una especial mención a la banca móvil y poniendo de ejemplo al BBVA.

En el Capítulo IV. Aproximación a la competencia del sector bancario: *fintech* y *bigtech*, se ha realizado un estudio de las *fintech* y *bigtech* como principales competidoras de la banca tradicional tratando de analizar si realmente son competidoras y/o colaboradoras del desarrollo de este sector.

En el Capítulo V. Retos y futuro del sector bancario, se ha realizado un DAFO con el objetivo de identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades a las que se enfrenta el sector bancario de cara a abordar su futuro.

Por último, en el capítulo VI. Conclusiones, se recogen las principales conclusiones obtenidas junto con varias propuestas.

CAPÍTULO II. TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR FINANCIERO: VARIABLES DETERMINANTES

En un contexto donde las innovaciones en las tecnologías financieras se han ido desarrollando de forma intensa e ininterrumpida, creando así nuevos modelos de negocio, el sector se encontró ante un nuevo paradigma financiero donde la necesidad de acelerar su transformación digital era imperiosa. Entre los hechos que la compusieron se encuentran por un lado la disrupción digital, ya que cuanto más se adentraba en este nuevo ecosistema compuesto por las nuevas tecnologías y las finanzas, más fenómenos tecnológicos financieros se encontraba. Por otro lado, estaría el concepto de Open Banking, una práctica bancaria que se ha convertido en una fuente importante de innovación y que junto con la directiva PSD2 (Segunda Directiva de Servicios de Pago), en relación a los aspectos del entorno legal, configuran los elementos esenciales de la transformación de la industria bancaria. Un estudio realizado en 2020 por DataDriven para Fujitsu señala que los factores tales como las nuevas tecnologías, con un 70,40%, y como la inversión en investigación y desarrollo, con un 54,60%, son los impulsores del crecimiento en el sector. Es más, el 85% de los ejecutivos del sector bancario y de seguros afirma haber aumentado positivamente sus ingresos a raíz de las iniciativas relacionadas con la transformación digital.

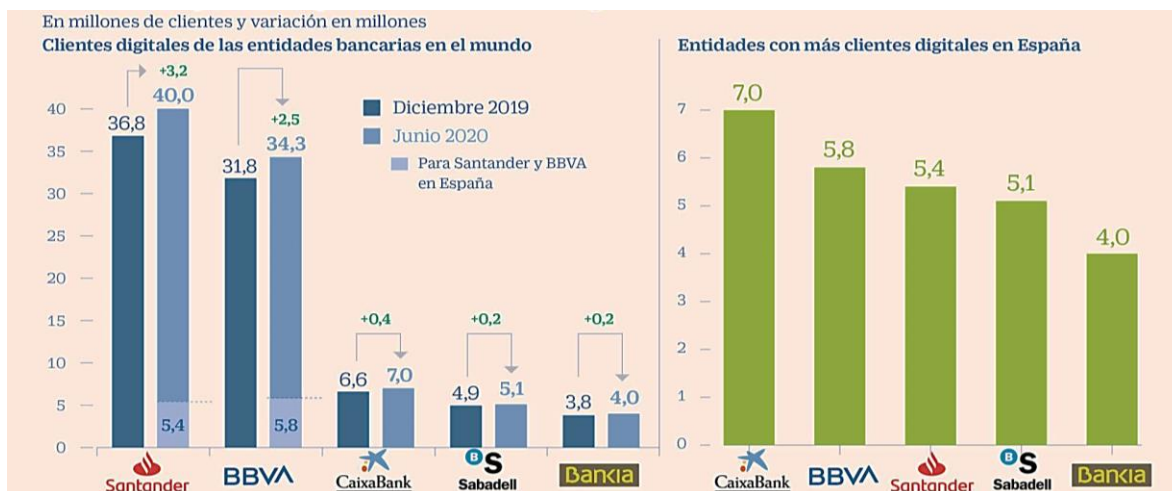
2.1. Disrupción digital

La banca, por tanto, al igual que otras instituciones y mercados financieros, ha tenido que hacer frente a un importante proceso de desintermediación mostrando una gran recepción a todo tipo de innovaciones en el sector de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC) sobre el que se asienta la nueva economía, lo que conocemos como digitalización.

Y es que cuando mencionamos a la “banca online” hacemos referencia tanto a aquellas entidades tradicionales que ahora utilizan las nuevas tecnologías para la prestación de servicios bancarios y financieros complementarios, como a aquellas entidades que operan principalmente por canales no presenciales. Todo ello ha sido como consecuencia de la disrupción digital. “La posibilidad de acceder a millones de clientes potenciales a través de Internet, el uso generalizado de dispositivos móviles, el aumento de la potencia computacional y de almacenamiento a precios más bajos, los nuevos entornos de trabajo colaborativos y, por supuesto, la necesidad de mejorar la experiencia de los clientes han impulsado el cambio” (Toloba y del Río, 2020, pp. 80).

Sin embargo, no siempre se parte de un concepto de digitalización claro, se trata de un marco complejo donde dichos cambios no son siempre previsible y cada vez son más intensos y frecuentes. En el caso de 2008, la crisis financiera influyó de forma decisiva en la dinámica tradicional del sector e impulsó la generación de nuevas oportunidades, como lo fue cambiar la relación con el cliente empleando la estrategia multicanal¹. Y sin ir tan lejos, la pandemia provocada por la Covid-19 obligó a cambiar el comportamiento de los agentes económicos y de las políticas aplicadas, acelerando así la estrategia de transformación digital en 2020.

Figura 1: Variación de clientes digitales entre 2019 y 2020

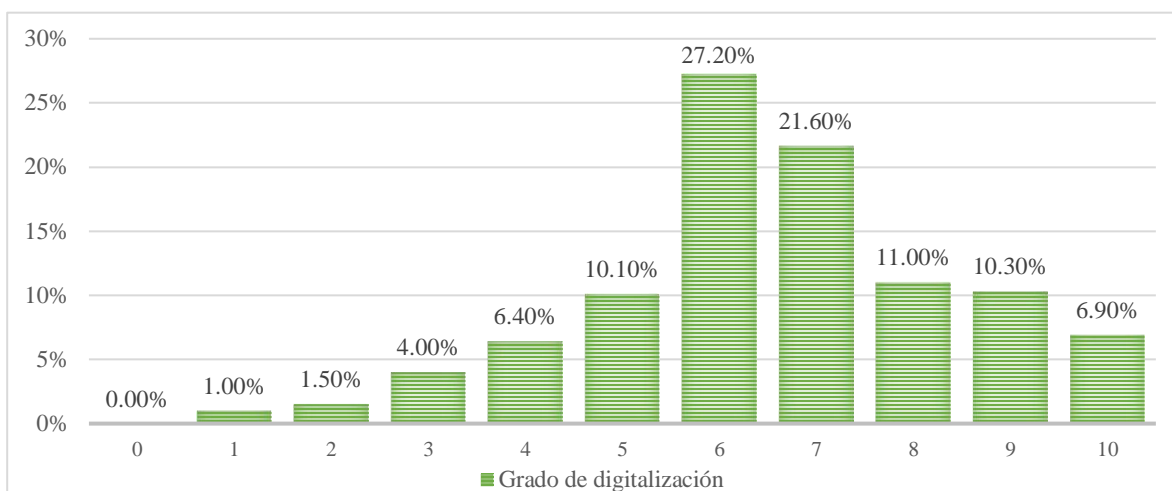


Fuente: Finnovating

Esto es, los bancos procuraron una renovación en sus procesos a fin de coexistir con el nuevo estilo de vida, de hecho, a medida que se avanzaba hacia la “nueva normalidad” también avanzaba el número de clientes digitales (Figura 1) y la necesidad de un cambio en el rol que estos asumían era cada vez más claro. Si bien hasta el día de hoy la atención de la transformación digital estaba puesta en los canales de atención al cliente, la oferta de productos y servicios, los bancos se vieron en la necesidad de implementar cada vez más soluciones tecnológicas que les permitiesen mantener sus operaciones, adaptándose a situaciones desafiantes, y desarrollar metodologías innovadoras para trasladarse al entorno digital.

¹ Tanto la crisis financiera como la estrategia multicanal se mencionan más adelante.

Gráfico 1: Grado de digitalización del sector financiero español en 2020



Fuente: Elaboración propia a partir del Barómetro especial ODF 2020

Según los directivos del sector financiero (Gráfico 1) el grado de digitalización en sus entidades ha aumentado en comparación con 2019. Donde ahora hay un 6.90% o un 10.30% de personas que puntúan con un 10 o un 9 dicho grado de digitalización, en 2019 era del 2.70% o del 8%². Por ejemplo, el banco Santander anunció en junio de 2020 su intención de aumentar la plantilla de profesionales tecnológicos con el objetivo de potenciar así la transformación digital en todos los mercados en los que opera y de la misma mejorar la eficiencia.

En opinión de Toloba y del Río, (pp.80, 2020), existen otros factores en el sector bancario. “La irrupción de las *fintech* y las *bigtech*, la entrada en vigor de la segunda Directiva de Servicios de Pago (PSD2, por sus siglas en inglés) y los retos que plantea un entorno de bajos tipos de interés y reducción de márgenes han supuesto un incentivo para la transformación del sector y para la búsqueda de nuevos modelos de negocio”. Es decir, el desafío pasa por la necesidad de buscar nuevas fuentes de ingresos y esa búsqueda se asocia a lanzar planes de transformación digital, entre otros, para que sus procesos internos sean más innovadores a la vez que eficaces y así poder atraer a un cliente que cada vez es más digitalizado.

² Los datos de 2019 han sido obtenidos del Barómetro de innovación financiera ODF 2019 II.

2.2. Open Banking

2.2.1. ¿Qué es el Open Banking?

Así pues, los bancos han cambiado su modelo de negocio y lo han hecho pasando de una estructura centralizada a una colaborativa, es ahí donde entra en juego el Open Banking (Banca Abierta en español). Surgió en 2015 a través del gobierno británico, el cual fomentó la creación del Open Banking Working Group (OBWG) y se considera la práctica de compartir información financiera de forma digital, segura y en las condiciones que los clientes aprueban (ODF, 2019). Pero, ¿con quién se comparte dicha información? En este caso, son los consumidores los que tienen el control sobre sus propios datos y son estos quienes aceptan compartirlos con otros bancos, o con terceros proveedores, también denominados TPP (Third Party Payment Service Providers), convirtiendo a los productos financieros en productos de oferta abierta. De esta manera, otorgándoles a los clientes el poder sobre su propia información bancaria, obtienen la oportunidad de tener más opciones que se adapten a sus necesidades particulares.

En resumidas cuentas, los objetivos han sido la personalización y mejora del servicio, aumentar la competencia del sector, que existiese una mayor oferta de producto, facilitar la inclusión financiera, un mayor control de los datos y unos precios más ajustados. Por lo tanto, esta nueva tendencia cambia por completo la forma en la que la industria bancaria opera el negocio financiero, ya que las implicaciones de este concepto para ella han sido mayores, y como en cualquier actividad existen ciertos pros y contras de los cuales muchos están relacionados con dichos objetivos.

Tabla 1: Efectos del Open Banking

	Cientes	Bancos	TPP
Ventajas	<p>Mayor transparencia y control</p> <p>Mejora en la oferta de servicios, en volumen, coste y personalización</p> <p>Seguridad y prevención del fraude</p>	<p>Mejora en los modelos de negocio</p> <p>Fidelización y conocimiento del cliente</p> <p>Reducción de costes por colaboración</p>	<p>Acceso a mejor información</p> <p>Ingresos adicionales al ofertar nuevos servicios</p>
Desventajas	<p>Privacidad</p> <p>Protección de datos</p>	<p>Mayor competencia</p> <p>Desintermediación de parte de los servicios tradicionalmente ofrecidos a los clientes</p> <p>Costes elevados seguridad y gestión de datos</p>	<p>Costes de seguridad para el acceso y gestión de información</p>

Fuente: Elaboración propia a partir del informe del ODF de 2019, “Open Banking”

De modo que, aunque el Open Banking surge como una oportunidad que podrían considerar los bancos también es un desafío, una situación forzada derivada de la irrupción de nuevos competidores a quienes deberán proveer con información privilegiada a la que nadie tenía acceso antes, y obligada por el alto paquete regulatorio procedente de la directiva PSD2, que no hace más que permitir ponerlo en práctica y que comentaremos más adelante.

Por otro lado, en el caso de los clientes, aunque exista un mayor empoderamiento de los mismos y una mayor transparencia en la administración de sus datos, haría falta lograr que esta fuera adecuada en relación a los riesgos que pueden llegar a producirse al compartirla de forma abierta con terceros, lo que para ellos será una ventaja, ya que mejoraran las capacidades de sus servicios a diferencia de los bancos, que deberán rediseñar sus procesos y distribución de productos, ya que los actuales tal vez no respondan a los requisitos de este modelo de negocio.

No obstante, el aumento de la competencia tiene dos vertientes. Por un lado, beneficiará al mercado, ya que todos los participantes crearán productos complementarios que cuya personalización responderá a las necesidades de los clientes mejorando así la oferta de servicios, y por otro lado, dicha competencia, a través de la innovación, podrá dar respuesta a las necesidades de los clientes de una forma adecuada y más rápida que la banca. Aunque, desde la perspectiva colaborativa, existiría una minimización de costes de innovación, dado que la banca, como consecuencia de la vinculación con terceros, estaría ligada a una creación más rápida de nuevos productos y servicios.

2.2.2. APIs (Application Programming Interface)

Pero el Open Banking no se podría llevar a cabo sin las APIs, ya que es mediante estas como se permite el acceso a los datos de los usuarios, por medio del uso de la inteligencia artificial³, y se lleva a cabo la sincronización de toda aquella información que el cliente tiene con otras aplicaciones (ODF, 2019). Es decir, son el medio que facilita el acceso a datos bancarios y que permite que estos sean compartidos entre distintos actores.

Pero no todas son iguales, se pueden clasificar en dos niveles de apertura: cerradas y abiertas. “Las primeras se refieren a aquellas que son de acceso restringido en donde solo miembros de una organización pueden acceder y conectarse a ellas; las segundas se refieren a aquellas que son de acceso libre para terceros, aunque no cualquier tercero puede acceder a ellas, sino que dependerá de la administración y control de los usuarios habilitados para el uso de estas” (Ramírez Pullido, *et al.*, 2018). Por ejemplo, gracias a una API pública, se puede enviar la ubicación desde WhatsApp a través de Google Maps, es decir, la primera aplicación utiliza datos del usuario en la segunda.

³ Son algoritmos que sirven para presentar las mismas capacidades que tiene el ser humano (Iberdrola).

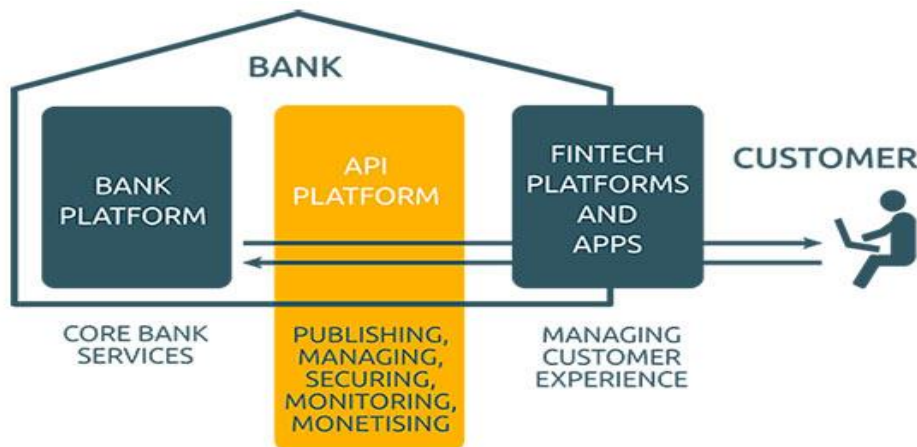
Tabla 2: Nivel de apertura de las API

← API cerrada →		← API abierta →		
Privada	Asociado	Miembro	Conocido	Público
API cerrada que solo es accesible para bancos	API abierta a la que tienen acceso los socios preferidos de los bancos. También accesible para los desarrolladores de bancos	API abierta a la que pueden acceder los miembros que pertenecen a una comunidad. También accesible para los desarrolladores de bancos	API abierta a cualquier usuario que cumpla con un conjunto de requisitos predefinidos. También accesible para los desarrolladores de bancos	API abierta a la que puede acceder cualquier persona. Por lo general, implica alguna forma de registro básico

Fuente: Open banking, más allá de los datos, 2018

Por lo general, los bancos históricamente han utilizado internamente las APIs privadas, exactamente para conectar distintas plataformas con información sobre clientes, beneficios y carteras, información que hasta no hace mucho era inaccesible para cualquier compañía que no fuera un banco. Por lo tanto, se trata de herramientas de gestión, nada complementario, y es por eso que en este caso se hace hincapié en las APIs abiertas, la cuales consiguen que sea relativamente sencillo y barato implementar datos de una aplicación en otra plataforma, función de la que se han aprovechado las *fintech*, por ejemplo, permitiendo que las más jóvenes puedan adaptarse a las demandas de sus clientes y atenderlas, de forma rápida y ágil para que posteriormente empiecen a escalar su oferta de servicios (Figura 2).

Figura 2: Relación banco-fintech a través de APIs



Fuente: XLMLdation

“Cuando los servicios financieros entran en integración con los GAFAs (Google, Apple, Facebook y Amazon) deben tener en cuenta los beneficios de acceso a través de estas aplicaciones en comparación con la amenaza potencial de que estos canales desarrollen sus propias ofertas de servicios financieros” (Accenture, 2019). Dicho en otras palabras, consideran beneficioso la colaboración por parte de los bancos con otras empresas tecnológicas en la integración de distintos servicios a través de las APIs. Es más, según Jeff Bezos “todas las interfaces de servicio, sin excepción, deben diseñarse desde cero para ser externalizables”.

2.3. Segunda Directiva de Servicios de Pago: PSD2

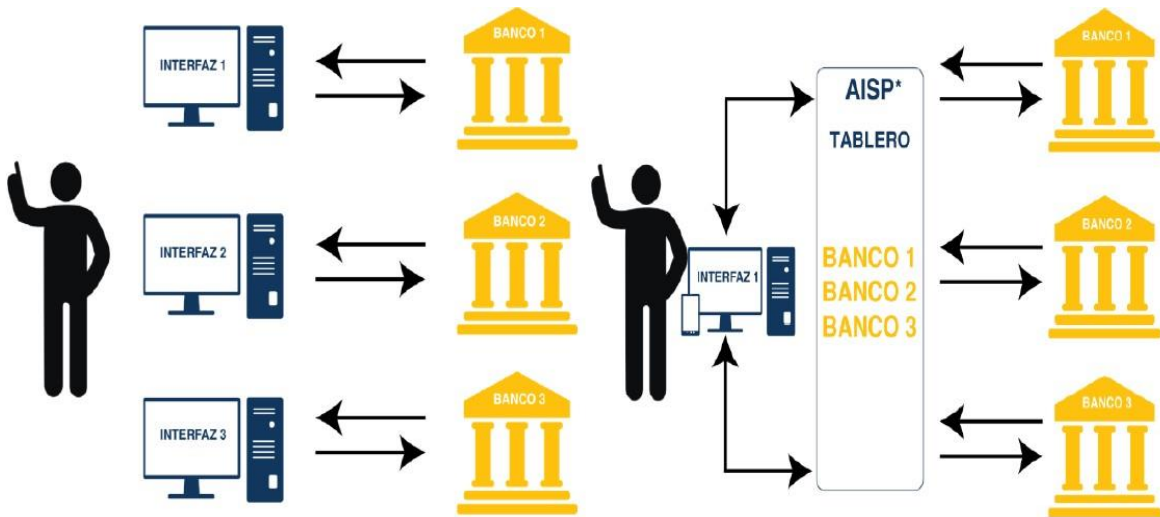
En cuanto al aspecto regulatorio, una de las iniciativas más reconocidas ha sido la PSD2 (“Directiva (UE) 2015/2366 del Parlamento Europeo y del Consejo” o Second Payment Service Directive” – PSD2) ya que se encuentra alineada con la idea de transformación de los servicios financieros y con el concepto de Open Banking que a su vez, y como hemos comentado en los puntos anteriores, está impulsado por el uso de las APIs abiertas, las cuales permiten acceder a nuevas fuentes e intercambiar corrientes de información de una forma reiterada. La nueva normativa debería ser un estímulo para acelerar la colaboración de todo el sector en la estandarización de las APIs para conseguir que el proceso de Open Banking sea más sencillo para todas las partes (BBVA, 2018).

Sin embargo, en este caso se trata de la segunda directiva en materia de servicios de pago que tras la derogación de la normativa anterior (“Directiva 2007/64/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de noviembre de 2007 o Payment Service Directive” – PSD1), entró en vigor. Esta tenía como fecha límite de trasposición en todos los países de la Unión Europea el 13 de enero de 2018. En el caso de España, se traspuso a través del Real Decreto Ley 19/2018 el 23 de noviembre.

La clave de la PSD2 es que complementa a la anterior introduciendo nuevas regulaciones como consecuencia del avance tecnológico sufrido durante el tiempo transcurrido entre ambas y exige a las instituciones financieras que operan en los mercados europeos la apertura de sus servicios. Y con una nueva norma aparecen nuevos jugadores, en este caso dos: AISP (Proveedores de Servicios de Información de Cuenta) y PISP (Proveedores de Servicios de Iniciación de Pagos).

- Los Proveedores de Servicios de Información de Cuenta son definidos como un “servicio en línea cuya finalidad consiste en facilitar información agregada sobre una o varias cuentas de pago de las que es titular el usuario del servicio de pago bien en otro proveedor de servicios de pago, bien en varios proveedores de servicios de pago” (Artículo 3 apartado 38, del Real Decreto-ley 19/2018, de 23 de noviembre, de servicios de pago y otras medidas urgentes en materia financiera.). Esto es, entregan información de las cuentas y la consolidan en un solo lugar, siempre y cuando el cliente lo autorice.
- Los Proveedores de Servicios de Iniciación de Pagos están definidos como un “servicio que permite iniciar una orden de pago, a petición del usuario del servicio de pago, respecto de una cuenta de pago abierta con otro proveedor de servicios de pago” (Artículo 3, apartado 39, del Real Decreto-ley 19/2018, de 23 de noviembre, de servicios de pago y otras medidas urgentes en materia financiera.). En este caso tienen la potestad de poder realizar los pagos directamente desde la cuenta bancaria del cliente, sin la necesidad de que este tenga que acceder a la misma y al igual que en el anterior, siempre y cuando se haya obtenido su aprobación.

Figura 3: Antes y después del PSD2



Fuente: Open banking, más allá de los datos, 2018

En la primera imagen de la Figura 3, antes de la PSD2, el usuario debe interactuar con diferentes interfaces por cada banco con el que tiene un producto financiero. De esta manera, dichos bancos son los únicos que tienen en propiedad la información que el cliente les haya suministrado a la hora de hacer las operaciones bancarias pertinentes, y como consecuencia, serán cada uno de esos bancos los únicos que podrán trabajar con dicha información.

En cambio, como se puede observar en la segunda imagen, después de la PSD2, solo existe una interfaz, es decir, los bancos no son los únicos que disponen de la información sino que, y como se ha mencionado anteriormente, se permite a terceros proveedores que desarrollen herramientas que permitan agregar todos los datos de los que disponen dichos bancos en una sola vista ya que se trata de un modelo unificado. De esta forma el Open Banking es posible.

De modo que, tanto el Open Banking, como las APIs y la directiva PSD2 van de la mano en un modelo que quiere ser la palanca para optimizar el sector bancario, ya que la iniciativa de Open Banking está recogida bajo la directiva PSD2 y las APIs son el medio para facilitar el acceso a los datos financieros y que estos puedan ser compartidos.

CAPÍTULO III. DESAFÍOS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

A la transformación que las entidades financieras están viviendo también hay que sumarle un elemento que está directamente relacionado con los servicios que estas prestan, los canales de distribución, ya que la tecnología también ha favorecido su desarrollo de una forma más eficiente, es más, han pasado a tener una importancia estratégica pues, para bien o para mal, proporcionan a dichas entidades un elemento diferenciador en cuanto a la interacción con los clientes se refiere, es decir, la importancia de estar dónde y cuándo él te necesita. Es por ello que se consideran las bases sobre las que se asienta el desarrollo de la banca en estos momentos, debido a que la experiencia del cliente es un tema cada vez más prioritario y es que crear una oferta unificada entorno a ella a favor del usuario puede considerarse la función más relevante para crear valor al cliente.

3.1. Distribución y relación con el cliente

3.1.1. De la distribución monocanal a la multicanal

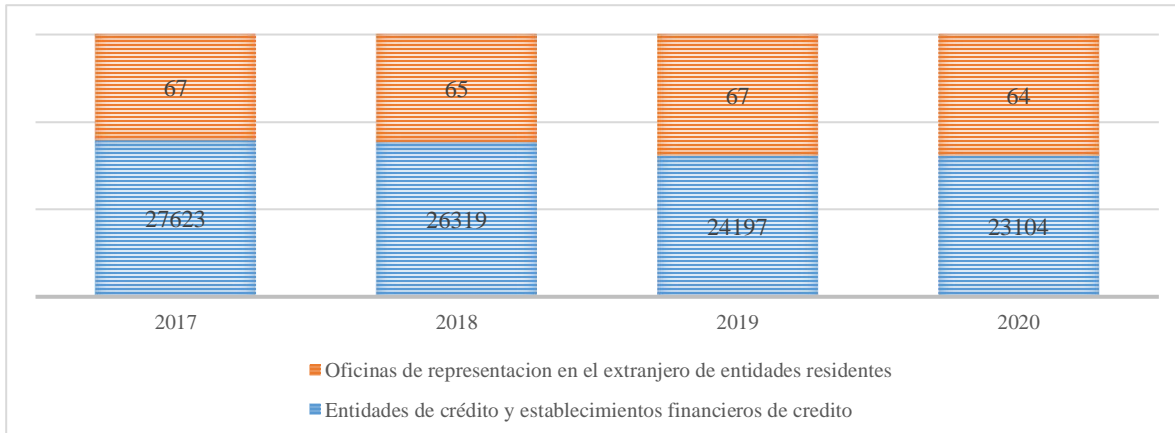
El canal de distribución bancario es el medio por el cual una entidad financiera ofrece sus servicios. Hasta hace poco la intangibilidad que caracterizaba a estos, es decir, la imposibilidad de probar los productos antes de ser adquiridos, generalizó la idea de que los canales eran principalmente directos, sin intermediarios, en otras palabras, monocanales, configurando a la oficina o a los cajeros automáticos como el principal punto de distribución o venta. Y en cierto modo así era, pero en los últimos años ese modelo ha variado. Durante la crisis económica, las entidades financieras tuvieron que establecer nuevas estrategias de distribución, adecuando un canal en función del objetivo marcado: una mejora de la eficiencia. ¿Pero cómo podrían obtener dicha eficiencia? Acelerando la adopción tecnológica, dando así una mejor experiencia al cliente y reduciendo los costes operativos.

Por un lado, un canal corto permite un elevado control sobre el producto, una menor cobertura del mercado y un coste elevado de distribución⁴. Por el contrario, un canal largo aporta un menor control sobre el producto, una mayor cobertura del mercado y unos menores costes de distribución (Rodríguez, 2011)⁵. Como resultado, se evaluó e implementó dicho objetivo, el cual consistió en una combinación de nuevos canales de distribución (online) junto a los tradicionales (offline), a lo que se denomina estrategia multicanal y que hace referencia a la implementación tanto de la banca telefónica, como de la banca online o de las aplicaciones móviles.

⁴ Canal corto: Donde el número de intermediarios se reduce y, habitualmente utilizan tan solo un intermediario para llegar al consumidor final (Economipedia).

⁵ Canal largo: Cuando el número de intermediarios distintos que se utilizan para la distribución y acceso al consumidor final es el máximo posible (Economipedia).

Gráfico 2: Número de oficinas operativas españolas



Fuente: Elaboración propia a partir del boletín estadístico del Banco de España (2020)⁶

Esta mejora de la eficiencia influyó en el cierre de sucursales, como se puede observar en el gráfico superior, y por defecto del empleo. Actualmente en España, y también como resultado de la emergencia sanitaria, solo un 3,37% de los encuestados acudían de manera semanal a la sucursal de su banco. Por el contrario, casi tres cuartos de ellos (70.23%) acudían entre una y menos de una vez al año. Además, en lo que respecta a los momentos previos de la pandemia, la comparación es mínima ya que la frecuencia de visitas presenciales era de un 60.46%. Por lo tanto, el comportamiento de los clientes viene de antes, no como resultado de la pandemia.

Cabe destacar que la variación respecto a la banca online es igual de leve, los datos previos al Covid-19 y del primer confinamiento indican que el 73% de los usuarios accedían semanalmente a la banca online de su respectivo banco, mientras que en las fases anteriores era del 68%⁷. No hay duda de que reducir oficinas y personal supuso una mayor eficiencia en cuanto a costes, y contribuyó a equilibrar la balanza respecto a las pérdidas causadas por una menor fuente de ingresos, derivada de la reducción de los márgenes de intermediación⁸. Pero al mismo tiempo, aunque el cliente disponía de más canales de contacto y de operativa con la entidad, la falta de personal influyó en un peor servicio para él. Por lo tanto, existe una diferencia entre la importancia de la experiencia del cliente y la experiencia real por parte de los clientes. Esto es, definir objetivos es más que mejorar en costes, también consiste en beneficiar al cliente y es por ello que se están planteando nuevas ideas, como lo es la omnicanalidad.

⁶ El número de entidades de crédito y establecimientos financieros de crédito representan tanto las apostadas en España como en el extranjero.

⁷ Todos los datos han sido obtenidos del “Barómetro especial ODF 2020”.

⁸ También denominado “margen financiero”. Es la diferencia entre lo que los bancos cobran a sus clientes que solicitan recursos (prestatarios) y lo que pagan a los clientes que aportan recursos (depositantes) (Economipedia).

3.1.2. De la distribución multicanal a la omnicanal

Mientras la banca multicanal se centra en las transacciones, la banca omnicanal se centra en las interacciones. Esto es, la multicanalidad implica que las empresas ofrezcan un conjunto de distintos canales a sus clientes pero la información gestionada en cada canal es independiente, de forma que los clientes deben mantenerse en un canal para el consumo de un determinado servicio (Deloitte, 2016) y la omnicanalidad permite que un usuario mantenga comunicación con una empresa a través de distintos canales ya que recibe el mismo mensaje en cada uno de estos.

De modo que todas las experiencias omnicanales hacen uso de múltiples canales, pero no todas las experiencias multicanales son omnicanales (Samsing, 2021). Por lo tanto, si antes se ha comentado la combinación de los canales online junto a los offline, ahora sería integrar ambos para que colaborasen entre sí y conseguir una buena experiencia por parte del cliente.

En este caso, la información generada a partir de las interacciones es clave y tiene que ser capturada y gestionada íntegramente debido a que cada capa provee datos que servirán en la toma de decisiones operativas y estratégicas del nuevo canal escogido, todo para que el cliente no deba ingresar múltiples veces la información⁹. También es importante la usabilidad y la estética de dichos canales, es decir, que el cliente sepa manejarlos y que además se sienta seguro y perciba que sigue interactuando con la entidad.

Figura 4: Puntuación de satisfacción de las aplicaciones bancarias



Fuente: D-Rating 2020

- A: Satisfacción omnicanal B: Satisfacción de la app
C: Satisfacción de la sucursal D: Falta general de satisfacción

⁹ BPM (Business Process Management) y SOA (Service Oriented Architecture) ayudan a resolver los problemas de integración de los canales.

D-Rating analizó las puntuaciones de 7.000 sucursales de 11 bancos españoles¹⁰. Como se puede observar existen 4 posiciones (A, B, C y D), en términos de satisfacción y experiencia del cliente, tanto en los canales físicos como en los digitales.

En este caso Abanca es el único banco con una satisfacción omnicanal, lo que significa que sus usuarios están satisfechos tanto con las sucursales como con la aplicación de banca móvil. “Los canales físicos y digitales se gestionan con un nivel similar de importancia, y sin duda es un contexto propicio para apoyar una estrategia omnicanal eficiente” (D-Rating). Por otro lado, aunque el BBVA y CaixaBank tengan una de las mejores valoraciones de satisfacción sobre la app, son uno de los peores en cuanto a puntuación de sucursales se refiere. “Las entidades ubicadas en este cuadrante se están tomando en serio la transformación digital, pero a costa de perder puntos en las sucursales” (D-Rating).

Respecto al tercer cuadrante, ING y Bankinter son los que destacan. La puntuación media de sus sucursales está por encima de la media del mercado, sin embargo, en la satisfacción con la aplicación de banca móvil obtienen una valoración por debajo de la media. “Las entidades ubicadas en este generalmente están fuertemente enfocadas en la gestión de relaciones con los clientes con una visión tradicional al respecto, pero aún no han logrado un alto nivel de madurez digital” (D-Rating). Por último, la posición de Bankia y Unicaja significa que no tiene una estrategia clara lo que supone un serio problema de satisfacción con los clientes, tanto en canales físicos como en digitales.

La sociedad actual quiere tener acceso a los servicios desde cualquier lugar del mundo, en cualquier momento y en cualquier dispositivo de forma inmediata, de ahí que las empresas hayan pasado de hablar de estrategias multicanal a omnicanal (El economista, 2021). “El mercado demanda servicios que cumplan con las expectativas del cliente, y aquellas entidades que sean capaces de adaptar su oferta para cubrir esta demanda estarán mejor posicionadas de cara al futuro. Cada banco debe analizar si su modelo es sostenible en el tiempo para fijar las líneas estratégicas” (Delgado, 2021).

3.2. Banca móvil

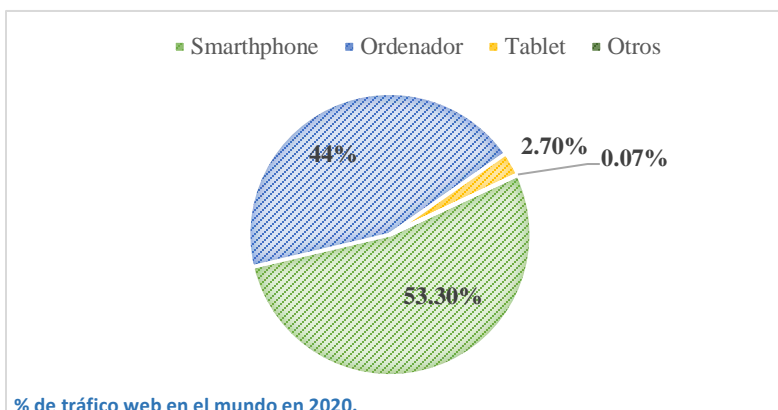
Por lo tanto, con un menor papel para la infraestructura física y un protagonismo mucho más destacado de los servicios electrónicos, entra en juego el móvil. ¿Por qué? Porque ha demostrado ser extremadamente valioso en dos aspectos, comodidad y ahorro de tiempo, además de que el nuevo perfil de cliente bancario¹¹ indirectamente lo exige y la pandemia no ha hecho más que acelerarlo, es decir, cuando los consumidores comienzan a usar servicios digitales innovadores y prácticos, son pocos los que vuelven a las viejas costumbres.

¹⁰ Las calificaciones medias son de las aplicaciones de banca móvil de los últimos 12 meses y han salido de “App Store” y “Google Play”.

¹¹ Un cliente digital para el cual el smartphone es un elemento clave y fundamental. A este hecho se le ha denominado “Smartphonecentrismo”.

Es por este motivo que me voy a centrar en este tipo de banca, pues el móvil es quien tiene la voz actualmente.

Gráfico 3: Tráfico web en el mundo



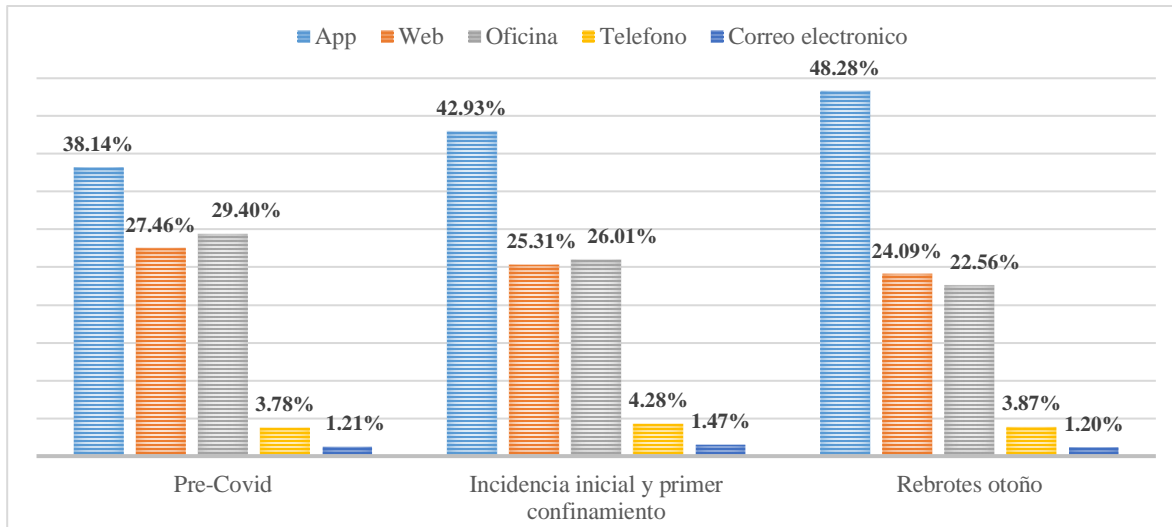
Fuente: Elaboración propia a partir de Ditrendia: Mobile en España y en el Mundo 2020

Es más, atendiendo al gráfico superior, según un estudio realizado por Ditrendia se puede observar que el móvil, con un 53.30% de usuarios, no solo ha superado al ordenador, con un 44%, sino que es el único que respecto al año anterior ha incrementado, exactamente en un 8.6%, a diferencia del ordenador que ha disminuido en un 6.8%¹². Por lo tanto, el móvil sigue siendo el dispositivo con acceso a internet más utilizado, lo que significa que cada vez son más los internautas que cambian sus costumbres decantándose por él. Hablamos de un dispositivo que tiene prácticamente el 90% de los adultos del mundo y que su número de usuarios equivale a 5.19 mil millones frente a los 4.54 mil millones de internet. Sin embargo, existen diferencias de preferencia en el ámbito de gestiones y operaciones financieras que hay que matizar.

En lo relativo al efecto de la pandemia en España, a la hora de realizar gestiones bancarias, el cambio más significativo ha sido el auge de las “apps”. Los últimos resultados revelan que la mitad de los usuarios las consideran como su medio de comunicación y de gestión preferidas, es más, dicha preferencia por las aplicaciones bancarias se ve reflejada en el gráfico 4 donde se aprecia un incremento del 10% durante el último año, en contraposición con las operaciones vía web, que se han reducido en 3 puntos porcentuales y en 10 el de las oficinas. “La pandemia ha hecho que el pago sin contacto avance en un año lo que hubiera hecho en cinco, asentando así el cambio digital” (Carbó, 2021).

¹² Datos obtenidos del informe “Mobile en España y en el Mundo 2020” de Ditrendia.

Gráfico 4: Preferencia para gestiones financieras en España



Fuente: Elaboración propia a partir del Barómetro de innovación financiera del ODF 2020

Sin embargo, estas gestiones hacen referencia a operaciones relativamente simples y rápidas. “En España el canal preferido para hacer transacciones bancarias sigue siendo mediante el ordenador pero el móvil (móviles y tablets) ya está en segundo lugar superando el ir a una oficina bancaria o hacer la operación por teléfono” (Ditrendia, 2020).

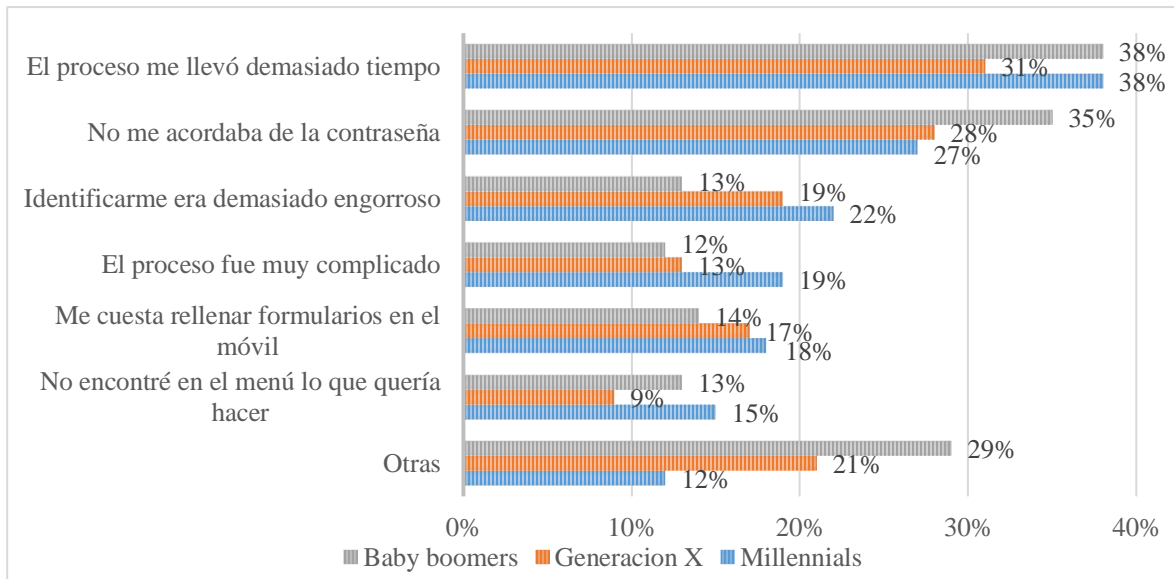
Tabla 3: Preferencia de operaciones financieras por canales digitales en España

	Pre-Covid	Incidencia Inicial	Rebotes
Utilizar una app móvil para pagos en comercios	55.66%	58.22%	63.22%
Transferir dinero a otra persona desde el móvil	62.79%	65.93%	75.26%
Contratar un prestamos de manera 100% digital	7.18%	6.94%	7.00%
Abrir una cuenta de banco de manera 100%	9.95%	11.13%	11.15%

Fuente: Elaboración propia a partir del Barómetro de innovación financiera del ODF 2020

Y si matizamos aún más, en relación con dicha preferencia, existe una mayor predisposición hacia la operativa presencial a la hora de abrir una cuenta, solicitar divisas o contratar fondos de inversión (Tabla 3). “Mientras que la cantidad de usuarios que han contratado un préstamo o abierto una cuenta en el banco de manera 100% digital es similar a la de fases anteriores, con el transcurso de la pandemia se aprecia un claro incremento en el uso de las aplicaciones móvil para pagar en comercios o transferir dinero, llegando al 63% y 75% de los encuestados, respectivamente” (ODF, 2021).

Gráfico 5: Razón para abandonar la actividad bancaria móvil por generaciones



Fuente: Elaboración propia a partir de Ditrendia: Mobile en España y en el Mundo 2018

Pero claramente existen ciertas razones y se fundamentan en dos elementos: el conocimiento del cliente y el servicio al cliente. En estos momentos, y habiendo comentado el segundo anteriormente, vistos los resultados del estudio de 2018, muchos abandonaban la aplicación sin terminar de realizar sus gestiones por encontrarse con procesos largos, o complejos o simplemente porque les resultaba complicado rellenar los formularios desde su dispositivo móvil (Gráfico 5). “Solo el 25% de los Millennials asegura no haber tenido problemas con su banca móvil, frente al 33% de la Generación X o el 35% de los Baby Boomers” (Ditrendia, 2018). Es decir, entre las tres generaciones, son tanto la duración de los procesos, como la dificultad que estos suponen o las propias contraseñas las razones por las que dejan a un lado la actividad. Por lo tanto, se está demandando más sencillez o agilidad. “La banca online es cien por cien segura y la inversión de las entidades tradicionales en su desarrollo tecnológico es cada vez mayor” (Díaz, 2021).

3.2.1. Ejemplo BBVA

En este contexto, y como un caso paradigmático, tenemos al BBVA (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria) un grupo financiero global fundado en 1857 que en la actualidad disfruta de una sólida posición de liderazgo en el mercado español, además de operar en una amplia red de oficinas en todo el mundo, ser la mayor institución financiera de México y contar con franquicias líder en América del Sur y en Turquía. El propósito de BBVA es “poner al alcance de todos las oportunidades de esta nueva era” haciendo referencia la transformación digital, y es que el BBVA es uno de los bancos españoles que más ha avanzado en este sentido.

Figura 5: Presencia del BBVA en el mundo



Fuente: BBVA, Informe anual 2020

Con una estrategia enfocada en ofrecer la mejor experiencia al cliente, la entidad está formada por 123.174 empleados, 7432 oficinas, 31.000 cajeros y 80.7 millones de clientes de los cuales más de 34 millones han operado a través del móvil en 2020, lo que representa un 59% del total. Del mismo modo, casi dos tercios de las ventas del Grupo se realizaron a través de canales digitales, un 63% exactamente.

Dentro de dicha estrategia, con el fin de ayudar a sus clientes a tomar las mejores decisiones y así cuidar de su salud financiera el BBVA integra tres principios de forma sistemática en el diseño e implantación de las principales soluciones: Transparencia, Claridad y Responsabilidad (TCR). “El objetivo que se persigue con ello es, además de ayudar a los clientes a tomar buenas decisiones para sus vidas, es mantener y aumentar la confianza que tienen en el Banco e incrementar los índices de recomendación” (BBVA).

Entonces, situando a los clientes en el centro de su actividad, con el objetivo de establecer relaciones duraderas, fundadas en la mutua confianza y en la aportación de valor, el BBVA emplea el Net Promoter Score (NPS o Índice de Recomendación Neta, IReNe) el cual permite conocer el grado de recomendación y, por ende, el grado de satisfacción de los clientes de BBVA. En su caso, ocupa las primeras posiciones teniendo un mayor compromiso de los clientes digitales, cuya tasa de fuga es un 7,4% menor que la de los clientes no digitales. Y del mismo modo, el Grupo utiliza el Net TCR Score (NTCRS) para medir el grado en el que los clientes lo perciben como un banco transparente y claro.

3.2.1.1. APP BBVA

Aprovechando el análisis anterior en términos de satisfacción y experiencia del cliente donde el BBVA destacaba por tener una de las mejores valoraciones de satisfacción sobre la app, mencionar que entre las herramientas que ofrece existe una gran variedad y además de las obvias como puede ser desde realizar las operaciones habituales (como transferencias o ingresos), abrir una cuenta bancaria al ínstate o recibir notificaciones, hasta consultar toda la información y los movimientos que has realizado con las tarjetas de crédito, débito o prepago, también ofrecen otra serie de servicios que se comentan a continuación.

Tabla 4: Gama de servicios disponibles en la app BBVA

Contacto	Gestor BBVA Contigo. Un experto financiero y todo su equipo están siempre disponibles para resolver tus dudas y ofrecerte soluciones.
	Mis conversaciones. Se trata de un espacio seguro y privado desde el que, una vez registrado en la app, podrás estar en contacto con tu gestor de forma cómoda y práctica.
	BBVA Chatbot. Se trata de un asistente de conversación virtual, basado en inteligencia artificial, que te ayuda a operar y gestionar tus finanzas en el día a día.
Operaciones	Pagos con el móvil. Hay disponibles distintas opciones para pagar las compras y permiten usar sistemas de pago tales como Apple Pay, Samsung Pay y Google Pay.
	Pagos con Bizum. Se trata de pagar a otro móvil desde la propia opción de Bizum que hay en la app.
	Efectivo móvil. Consiste en enviar dinero a un tercero, sea o no cliente de BBVA, si conoces su número de móvil. Este recibirá un SMS en su teléfono con una clave con la que podrá retirar el efectivo mediante la tarjeta en un cajero automático BBVA.
Otros	BBVA Bconomy. Permite al cliente conocer y calificar su salud financiera controlar sus gastos de una forma comoda y sencilla ademas de predecir los movimientos que tendra en relacion con la gestion de sus finanzas
	BBVA Invest. Se trata de un servicio de asesoramiento financiero que permite al cliente recibir una recomendación sobre el producto que mejor se ajusta a su perfil de riesgo.
	Baby Planner. Ofrece estimaciones sobre cuánto costará el equipamiento básico del nuevo miembro de la familia, así como los gastos mensuales y está disponible tanto para clientes como no clientes.
	BBVA Valora. Consiste en ofrecer ayuda en temas de la vivienda como, cuánto vale su casa para así negociar el mejor precio que quieres y averiguar cuánto se necesita para afrontar la hipoteca.

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que por tercer año consecutivo la app del BBVA fue designada mejor app de la banca mundial por Forrester Research en 2019. Uno de los motivos, no mencionado anteriormente, fue la posibilidad de que sus clientes pudieran acceder a la información de todos sus productos financieros, independientemente de la entidad con la que los tenga contratados.

Según BBVA, en España, la app sigue incrementando su número de accesos mes a mes. “La herramienta móvil del banco cerró 2019 con más de 73 millones de accesos mensuales por parte de sus clientes. Esto significa un aumento de su uso de un 26% con respecto a diciembre de 2018” (García, 2020).

CAPÍTULO IV. APROXIMACIÓN A LA COMPETENCIA DEL SECTOR BANCARIO: FINTECH Y BIGTECH

El progreso del sector bancario, caracterizado por la transformación tecnológica, también destaca por haber abierto el mercado de servicios financieros a nuevos tipos de proveedores, considerados como competencia: las *fintech* y *bigtech*. Especialmente tras hechos como los ya mencionados. Por un lado, la accesibilidad y la usabilidad de los datos, como consecuencia del Open Banking, que aunque promueve un entorno en el que todos ganan ha condicionado el panorama competitivo facilitando la entrada de nuevos competidores, y por otro lado la generalización de los canales digitales que permiten una menor intervención humana y una mayor reducción de costes, un entorno donde los bancos han sido más lentos innovando y donde las *fintech* y *bigtech* se han especializado.

4.1. Las fintech

4.1.1. Concepto de las fintech

Por lo tanto, el panorama económico y social que estamos viviendo, donde la búsqueda de la innovación es una forma de vida, ha llevado incluso a las personas a prescindir del dinero físico. Hablamos de situaciones en las que por ejemplo alguien decide pagar con tarjeta de crédito y el resto le hace un *bizum*¹³. Rápido y sencillo. Y son estas dos características las que han hecho despegar a las empresas *fintech*. Pero, de donde procede su término?

El propio nombre nos lo dice. Es el nexo de las palabras “*finance*” y “*technology*” (finanzas y tecnología, en español) y se refiere a la aplicación de nuevas tecnologías en los servicios financieros (BBVA, 2018). En pocas palabras, su objetivo es que cualquier persona (o empresa), en cualquier momento, pueda acceder a cualquier servicio financiero sin ningún tipo de intermediación y con total transparencia a través del uso de la tecnología.

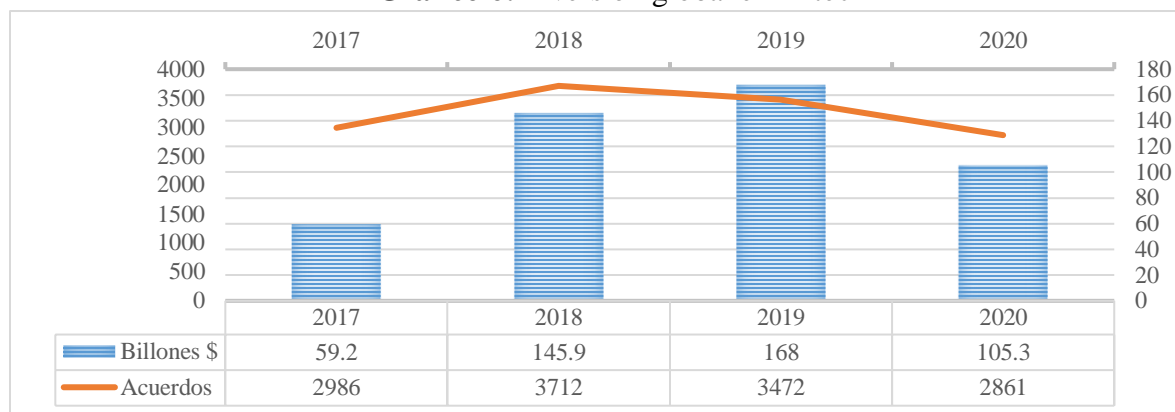
Por lo tanto, a diferencia de la banca tradicional, las *fintech* ofrecen productos y servicios pero de manera 100% digital, con una disponibilidad de 24/7 y sin desplazamientos. Hablamos de un concepto de negocio que apoyándose en el Open Banking y en la apertura del acceso a datos y a los sistemas de interconexión ha permitido la desagregación de servicios que tradicionalmente prestaban de forma única las entidades bancarias. Entidades que, como consecuencia de este nuevo entorno cambiante y competitivo han tenido que adaptarse redefiniendo sus modelos de negocio, como hemos comentado anteriormente, apostando también por la tecnología a la vez que ofrecen los mismos servicios y prestan la misma atención a sus clientes, que además, pueden clasificarse en dos grupos.

¹³ Es un método para traspasar dinero de forma instantánea y gratuita de un número de teléfono móvil a otro.

Por un lado, están aquellos que apuestan todavía por el cara a cara y por otro lado aquellos que cada vez se ven más atraídos por el nuevo fenómeno digital. Por lo tanto, podría decirse que, en comparación con dichas startups¹⁴, tienen el doble de trabajo. Sin embargo, y haciendo hincapié en el punto 3.1 relacionado con los canales de distribución y la relación con el cliente, esa situación tampoco supone problema para la banca ya que aunque sean dos modelos de distribución distintos, no son excluyentes entre sí. “Es un mix, no solo clientes en lo digital, pero tampoco en la sucursal” (Sousa, 2021). Esto es, el cliente es quien está en el centro y decide la relación que quiere tener con su entidad por lo que la combinación de lo digital y lo humano tal vez sea más relevante que únicamente la digital.

Siguiendo con las *fintech*, estas no solo han irrumpido en el mercado nacional sino también en el internacional. Como podemos observar en el gráfico, hablamos de un total de 2861 acuerdos a nivel mundial en 2020, lo que equivale a 105.3 billones de dólares. Cifra que ha ido incrementando cada año a excepción de 2020, que disminuyó, en cierta medida como consecuencia de la pandemia mundial derivada de la Covid-19.

Gráfico 6: Inversión global en fintech



Fuente: Elaboración propia a partir de KPMG “Pulse of fintech”

En definitiva, las *fintech* han venido para quedarse. “Su propuesta de valor ha sido mejorar radicalmente la propuesta de los bancos tradicionales en un vertical determinado, o bien en sus costes, o bien en la experiencia de usuario, o ambos a la vez. Estas nuevas empresas han sido mucho más rápidas que los bancos en aprovecharse de los avances de la tecnología digital para desarrollar productos bancarios que fueran más user-friendly, costaran mucho menos y fueran optimizados para los canales digitales” (Noya, 2015). Aunque a día de hoy, y según Fernando Sousa, “los bancos se están convirtiendo en *fintech* y lo que en principio era una amenaza para la banca, se está transformando en una amenaza para las *fintech*. Las *fintech* atacan a los bancos, y hacen bien, pero los bancos también atacan a las *fintech*”.

¹⁴ Startup. Una empresa emergente, normalmente con un alto componente tecnológico, con grandes posibilidades de crecimiento y que, por lo general, respalda una idea innovadora que sobresale de la línea general del mercado. (BBVA, 2020).

4.1.2. Detonantes que incidieron en el desarrollo de las fintech

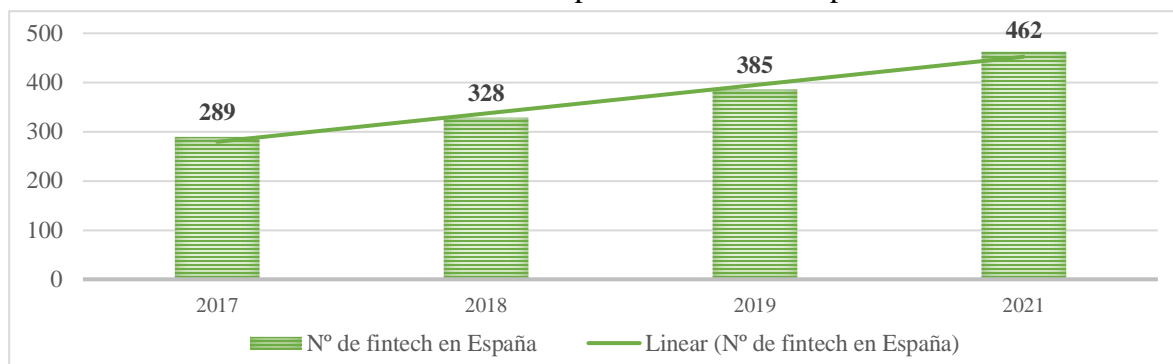
Durante los últimos años, se han producido una serie de hechos de diferente índole, que en conjunto, han tenido un gran impacto en el desarrollo de las *fintech* y en consecuencia de las entidades bancarias tradicionales. Entre ellos cabe destacar:

4.1.2.1. Globalización

Con la globalización vino la disminución de barreras entre los mercados internacionales lo que supuso un incremento de la competencia y en consecuencia de la oferta. Por un lado, existía una colaboración global que obligaba a empresas de todo el mundo a investigar nuevas formas de desarrollarse con el objetivo de expandir su posición competitiva. Por otro lado, surgió un mercado global donde consumidores de todo el mundo participaban.

Si bien es cierto, mientras que “el desarrollo de las *fintech* fue posible gracias a que la globalización otorgó a empresas pequeñas, pero sofisticadas, la oportunidad de desarrollar servicios financieros sin la ayuda de los bancos, combinando las finanzas con la tecnología y ofreciendo a los consumidores una ejecución más rápida de los procesos bancarios típicos” (Saksonova y Kuzmina-Merlino, 2017), las entidades bancarias tradicionales podían ver como perdían cuota de mercado a favor de estas innovadoras startups.

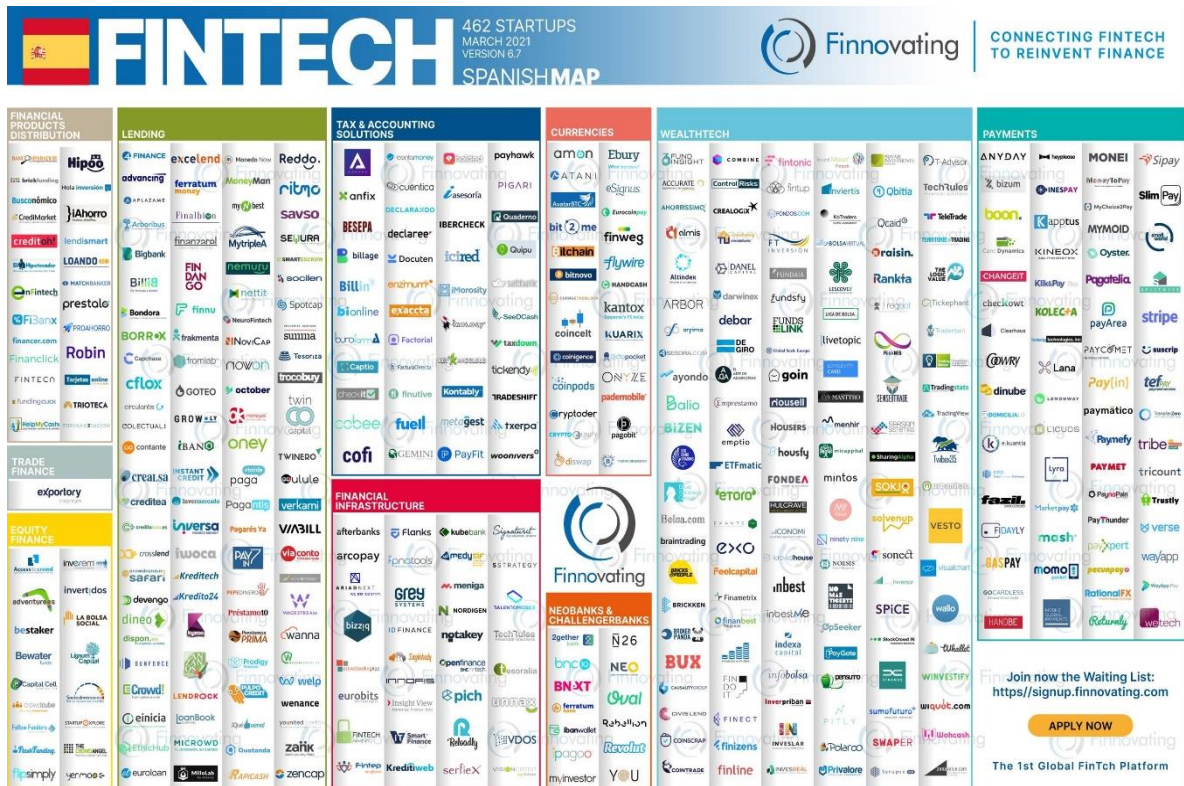
Gráfico 7: N° de empresas fintech en España



Fuente: Elaboración propia a partir de Finnovating

En España por ejemplo, tal y como se aprecia en el gráfico, existe una tendencia claramente creciente respecto al número de *fintech*. De esta forma, las casi 500 startups lo han colocado en la sexta posición en el mundo de compañías en el sector, todas ellas organizadas por diferentes verticales de actividad entre las que destacan Zank, Novicap, Bitnovo, Captio y Exaccta.

Figura 6: Distintos logos de las 462 fintech según el sector en el que operan en España



Fuente: Finnovating, 2021

4.1.2.2. Las nuevas generaciones

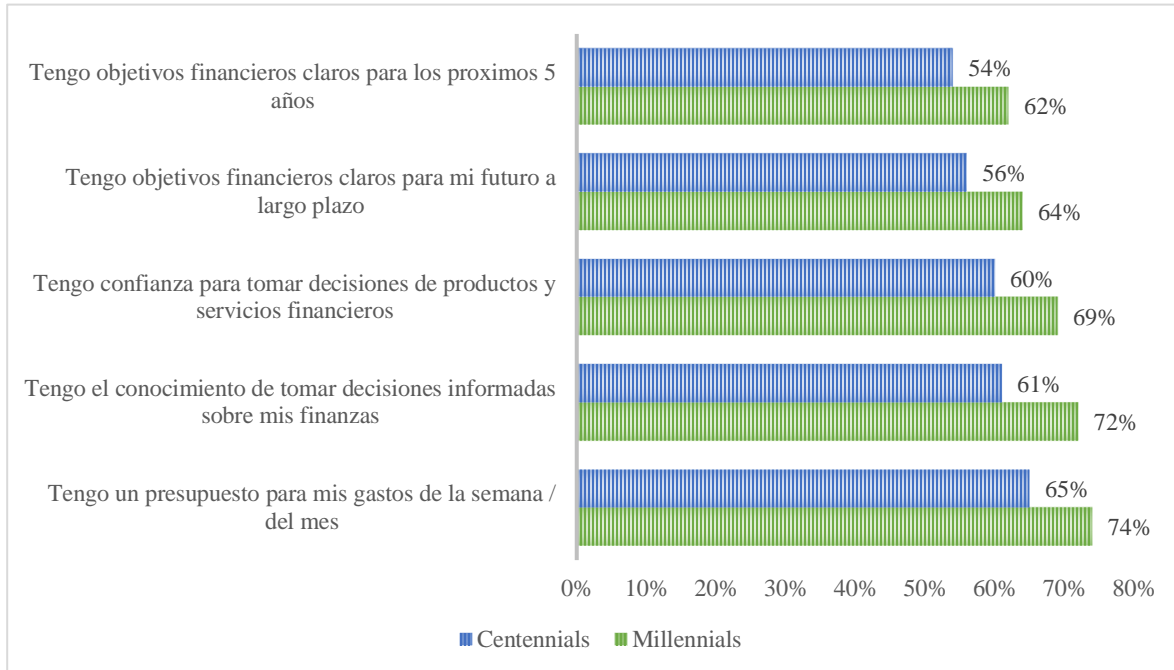
La edad del individuo afecta a su decisión de comprar bienes y servicios a través de Internet y son los jóvenes quienes lideran este salto digital. Es por ello que se comenzó a observar otros perfiles de clientes bancarios, los denominados *millennials*¹⁵ (o Generación Y) y *centennials*¹⁶ (o Generación Z). Es más, casi todas las industrias desean atraerles ya que en 2025 representarán el 75% de la fuerza laboral.

Se trata de una generación nativa digital que ha transformado la forma de ver la televisión, de comunicarse con dispositivos e incluso viajar por el mundo (BBVA, 2019). No era de extrañar que también quisieran una forma diferente de tratar con los bancos y las *fintech* se lo facilitaron orientando principalmente sus servicios hacia ellos. Por ejemplo, en 2014 Accenture informó de que el 94% de los millennials eran usuarios de banca online y el 72% de banca móvil. De modo que el público joven ha sido desde el principio una parte esencial para el impulso de las *fintech*.

¹⁵ Personas nacidas entre 1981 y 2000.

¹⁶ Personas nacidas entre 2001 y 2016.

Gráfico 8: Millennials y Centennials son responsables con el manejo de sus finanzas



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a la generación millennial 2020, Deloitte

Además, si atendemos al gráfico, ambas generaciones se han establecido objetivos financieros a corto y largo plazo, se sienten seguros en tomar decisiones sobre productos y servicios financieros (cuentas de ahorro, pensiones, seguros) y creen que tienen el nivel de conocimiento adecuado para tomar decisiones de manera informada. Sin olvidar que tres de cada cuatro millennials y dos tercios de los centennials, dijeron que presupuestan activamente su dinero (Deloitte, 2020). Por lo tanto, dada esta demanda de servicios financieros condicionada por este tipo de cliente, es normal que tanto las *fintech* como incluso las entidades bancarias tradicionales apuesten por él. Se considera la futura generación de consumidores y esta nueva forma de manejar las gestiones financieras a través de la banca digital ha ampliado su atractivo.

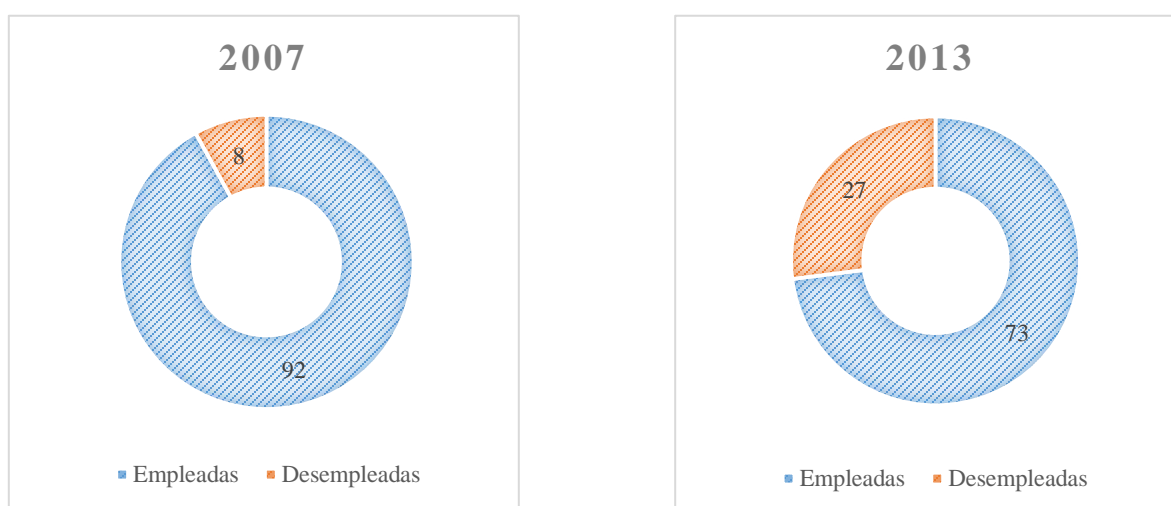
Aun así, sigue habiendo parte de la población que precisa atención personalizada y física, como los Baby Boomers¹⁷, no obstante, eso no significa que le hayan dado la espalda a este nicho de mercado. El informe de CB Insights señala que algunas *fintech* están empezando a buscar oportunidades para desarrollar servicios destinados a mejorar el bienestar financiero de dicha generación, una generación con mayor poder adquisitivo que los millennials y centennials. Kindur, Mason Finance, True Link etc. son algunos de los muchos servicios financieros que se han desarrollado hasta ahora para ellos.

¹⁷ Personas nacidas ente 1946 y 1964.

4.1.2.3. Crisis financiera

Mientras la crisis financiera de 2008 hacía mella en las entidades bancarias tradicionales, las *fintech* se iban abriendo camino poco a poco. Hasta entonces, dichas entidades gozaban de dos ventajas competitivas: la confianza que los clientes poseían en ellas y la carga regulatoria que se imponía a nuevos visitantes (supervisada por el Banco Central). Por un lado, dicha confianza atraía a clientes y estos dejaban sus depósitos en ellas. Por otro lado, la regulación aseguraba la solvencia de los bancos y permitía únicamente la entrada a aquellos que podían ajustarse a los requisitos que esta exigía. Sin embargo, una vez comenzó la crisis dichas ventajas desaparecieron.

Gráfico 9: Tasa de empleo y desempleo de España en 2007 y 2013



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto Nacional De Estadística (INE)

“Durante la fase expansiva, el elevado crecimiento del crédito concedido al sector privado, su concentración en el sector inmobiliario y el creciente recurso a la financiación mayorista frente a los depósitos para financiar el crecimiento del crédito, colocaron al sector bancario y a la economía española en una posición muy vulnerable” (Banco de España, 2017). En 2007 un 8% de la población activa estaba desempleada en España, hasta el primer trimestre de 2013 donde llegó al 27%, un máximo histórico. Como consecuencia los ingresos medios por hogar disminuyeron de 29.634 € en 2009 a 26.174 € en 2013 (INE). La deuda pública en 2007 representaba un 36,1% del PIB y en 2015 llegó a elevarse hasta un 99,3% lo que equivale a 1.062.315 millones de euros (Banco de España). El menor crecimiento de la riqueza de los hogares contribuyó a moderar el consumo de las familias y a incrementar la morosidad. Este tipo de situaciones contribuyó a que la percepción de que los bancos trabajaban a favor de los clientes desapareciera y con ella la confianza hacia los mismos.

Hablamos de una época en la que los titulares consistían en acusaciones de corrupción, procesos judiciales, rescates financieros, reducciones de plantilla y desahucios. Muchos se quedaban sin vivienda y con deuda. Ante todo se demostró que la calidad del funcionamiento de las entidades bancarias afectaba directamente a los niveles de confianza de los clientes y que la falta de previsión por parte de los bancos centrales a la hora de identificar los riesgos financieros en términos de endeudamiento del sector privado, dependencia de la financiación externa, peso del sector inmobiliario en la economía, sobrevaloración del precio de los activos inmobiliarios y pérdida de competitividad limitó la anticipación de la crisis a escala tanto global como nacional lo que produjo una serie de reformas institucionales.

Gráfico 10: Evolución de Indicador Confianza del Consumidor, Indicador Situación Actual e Indicador Expectativas (2004-2011)



Fuente: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)

¿Y por qué tuvo tanta relevancia la confianza y los cambios regulatorios para las *fintech*? De alguna forma “la confianza crea condiciones que favorecen la convivencia, el capital social, la cohesión comunitaria, los intercambios económicos, y fortalece los sentimientos de seguridad entre la población” (López, 2015, pp.1).

Con la crisis se perdió la confianza, al perder la confianza se perdió la seguridad hacia las entidades bancarias y al perder dicha seguridad los clientes eran partidarios a aceptar nuevas alternativas. Fue entonces cuando las *fintech* poco a poco irrumpieron en el sector financiero con la intención de llenar un hueco que dichas entidades dejaron, ofreciendo servicios más ágiles, simples, baratos y transparentes, al mismo tiempo que las reformas regulatorias llevadas a cabo facilitaban dicha irrupción ya que suponían una disminución de las barreras de entrada para ellas.

Figura 7: Círculo virtuoso en el nuevo entorno



Fuente: Elaboración propia a partir del BBVA

Por lo tanto, con confianza hay consentimiento por parte de los clientes, con dicho consentimiento hay datos, con datos hay creación de conocimiento acerca de las preferencias del cliente, y con conocimiento hay creación de valor y oportunidades. Es decir, “la confianza es la piedra angular de la economía digital” (BBVA, 2017), economía en la que se basan los cimientos de las *fintech*.

4.1.2.4. Regulación

Cuando hablamos de las *fintech* tenemos que tener en cuenta que no solo hablamos de cambio y de transformación, sino también de regulación. “Hay implicaciones que hay que tener en cuenta. La confianza que depositamos en la tecnología, el papel de las instituciones como intermediario, la supervisión de un sistema en red y globalizado, los mecanismos para delimitar y acotar las actividades ilícitas, o las consecuencias que toda esta actividad tiene para la política monetaria.” (De La Cueva, 2021). El cambio en la manera en la que proveen los servicios financieros atrajo la atención de las autoridades reguladoras y supervisoras y fue por ello que se ha intentado hacer frente a los retos regulatorios que plantea dicho paradigma digital.

En este caso, al tratarse de empresas que están procurando abrirse camino en el mundo de las finanzas, aplicarle una regulación excesivamente estricta podría ralentizar su crecimiento. Pero de otra forma, imponerles una normativa menos exigente podría llevar a pensar que tendrían una situación de ventaja. Según el barómetro del segundo semestre de 2020 del Observatorio de Digitalización Financiera de Funcas (ODF) el 58% de los directivos

consideran que la regulación financiera es más favorable para las *fintech*, el 13% que tienen mayores desventajas y el 29% que tienen las mismas ventajas y desventajas. Entonces, ¿cómo se podrían regular dichas startups de una forma equilibrada? Para responder correctamente a esta pregunta primero tendríamos que aclarar que áreas son las que abordan. Por un lado, tenemos las actividades bancarias, bajo la supervisión del Banco de España. Por otro, las actividades de inversión y asesoramiento financiero, bajo la supervisión de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Y para concluir, tenemos las actividades de seguros (Insurtech), bajo la supervisión de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP). Además del Ministerio de Economía y Empresa, órgano administrativo responsable de la regulación del sistema financiero. "Para crecer, las *fintech* necesitan un entorno regulatorio estable y unas reglas de juego definidas, y eso te lo proporciona la regulación. Esto atraería a España nuevas inversiones y empresas y propiciaría que las *fintech* nacionales se mantengan aquí" (Molina, 2016). Para ello, las Autoridades Europeas de Supervisión (ESA, en inglés) crearon "facilitadores de la innovación": los *innovation hubs* y los *sandboxes regulatorios*.

Los *innovation hubs* consisten en facilitar ayuda a los promotores y entidades financieras sobre los aspectos normativos del mercado de valores que pudieran afectar a sus proyectos, así como de crear un espacio de comunicación con los promotores y entidades financieras sobre sus iniciativas en este campo (CNMV, 2018) y el CNMV ha sido el organismo que lo implantó en España bajo el nombre de "Portal Fintech" en 2016. En cuanto al *sandbox regulatorio*, se identifica como un banco de pruebas en el que la autoridad supervisora permite a empresas financieras de base tecnológica testar sus productos o servicios dentro de un marco regulatorio con exigencias normativas proporcionalmente adaptadas a la actividad que los operadores desempeñen (ODF, 2019)

Es decir, el objetivo es mitigar la carga regulatoria y adaptar la normativa a su favor, comprendiendo en qué consisten dichos proyectos. A continuación se encuentra la evolución de como se ha implantado el Sandbox en España.

Tabla 5: Estado actual y evolución del Sandbox en España

	FECHA	HITO
2017	Febrero	AEFI publica un libro blanco en el que reclama la puesta en marcha de un sandbox regulatorio en España.
	Mayo	Gobierno y CNMV anuncian que van a dar impulso a la implementación de un sandbox regulatorio en España.

	Noviembre	La industria blockchain se suma a la reivindicación durante el Foro Latibex organizado por Bolsas y Mercados Españoles (BME).
2018	Mayo	El gobierno retoma e impulsa el proyecto.
	Julio	El Ministerio de Economía saca a consulta pública el Anteproyecto de Ley de medidas para la transformación digital del sistema financiero.
	Septiembre	Finaliza el periodo de consulta pública.
	Noviembre	La CNMC publica un informe sobre el sector <i>fintech</i> en el que recomienda adoptar un sandbox regulatorio.
2019	Febrero	Las patronales del sector financiero (AEB, AEFI, CECA, UNESPA, UNACC) recalcan su apoyo a la aprobación del sandbox.
	Febrero	El Consejo de Ministros aprueba, finalmente, la tramitación parlamentaria del sandbox regulatorio.
	Mayo	El sandbox en España sigue a la espera de ser tramitado como ley ordinaria para su efectiva aprobación.
2020	Noviembre	El Proyecto de Ley para la transformación digital del sistema financiero se aprueba por unanimidad.

Fuente: Elaboración propia a partir del Observatorio de Digitalización Financiera de Funcas

En este caso fue con la publicación del “Libro Blanco de la Regulación Fintech en España” que la Asociación Española de Fintech e Insurtech (AEFI), con la colaboración del Ministerio de Energía, Turismo y Agenda Digital, cuando comenzó a sugerirse la iniciativa de un *sandbox regulatorio*. Iniciativa que finalmente fue aprobada y publicada en el Boletín Oficial del Estado el pasado noviembre como la Ley 7/2020, de 13 de noviembre para la transformación digital del sistema financiero, también conocida como la Ley Sandbox.

4.1.2.4.1. Ley 7/2020 para la transformación digital del sistema financiero

“La Ley refuerza los instrumentos necesarios para garantizar los objetivos de la política financiera en el contexto de la transformación digital. A tal efecto, la Ley dota a las autoridades competentes y a los promotores¹⁸ de innovaciones de base tecnológica aplicables en el sistema financiero y a los usuarios de servicios financieros de instrumentos que les ayuden a comprender mejor las implicaciones de la transformación digital, a fin de aumentar la eficiencia, la calidad de los servicios y, particularmente, la seguridad y la protección frente a los nuevos riesgos tecnológicos financieros” (artículo 1).

Es decir, su fin es que el impulso de la innovación tecnológica en el mercado financiero garantice que las autoridades financieras dispongan de instrumentos adecuados para cumplir óptimamente sus funciones en el contexto digital de modo que proteja al consumidor, la estabilidad financiera y la integridad en los mercados y no facilite de ningún modo la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo.

Además, deberán ser proyectos que aporten innovación financiera de base tecnológica, que se encuentren suficientemente avanzados para probarse y que mejoren el cumplimiento normativo o la supervisión financiera o supongan un eventual beneficio para los usuarios de servicios financieros (artículo 5). Para ello, cualquiera de dichos proyectos deberá pasar por tres fases sucesivas antes de ser admitido.

Figura 8: Fases del sandbox



Fuente: Elaboración propia

¹⁸ Se define como “cualquier persona física o jurídica que, individual o conjuntamente con otras, solicite la iniciación de un proyecto piloto propio conforme a lo previsto en esta Ley, incluidas empresas tecnológicas, entidades financieras, administradores de crédito, asociaciones representativas de intereses, centros públicos o privados de investigación y cualquier otro interesado” (BOE, Ley 7/2020, art.3.h)

- I. Acceso. Consistirá en una solicitud presentada por los promotores que continuará con la evaluación previa. Si esta es favorable, finalizará con la suscripción de un protocolo de pruebas entre el promotor y la autoridad (o autoridades) competentes¹⁹ y con el comienzo de las pruebas del proyecto piloto según los términos recogidos en dicho protocolo.
- II. Desarrollo. En esta fase se establecerá un régimen de garantías y de protección de los participantes²⁰ basado en el consentimiento informado de estos últimos. *“La responsabilidad por los daños sufridos por los participantes como consecuencia de su participación en las pruebas será exclusivamente del promotor cuando se produzcan por un incumplimiento suyo del protocolo, se deriven de riesgos no informados por él o cuando medie culpa o negligencia por su parte”* (artículo 12).
- III. Salida. Una vez finalicé el proyecto piloto, o durante su desarrollo, el promotor podrá solicitar autorización para dar comienzo a la actividad del mismo, en caso de que no dispusiese de ella, o para ampliarla (art.18.1).

4.1.2.5. Innovación tecnológica

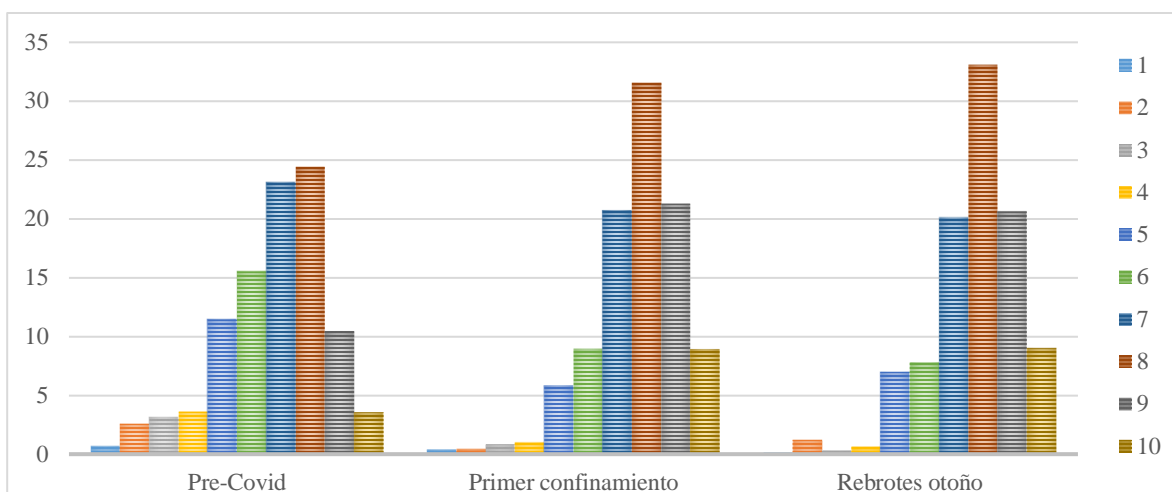
Recuperando parte del capítulo 2, gracias a la innovación tecnológica en los últimos años tanto las empresas como las personas han dirigido sus estrategias de producción y consumo en tecnologías relacionadas con internet y esta nueva economía ha avanzado exponencialmente en los últimos años. “Existe evidencia a favor de que una mayor innovación financiera, a través de la digitalización, se asocia con mayores niveles de crecimiento económico.

Un aspecto interesante es el estudio del *efecto contagio* desde la digitalización de la industria financiera a la del resto de empresas no financieras” (Arellano y Cámara, 2016). ¿Qué quiere decir esto? Que además de que la tecnología se considere una parte fundamental de la estrategia corporativa, la cual se introduce en todas las áreas de las empresas y en el modelo de trabajar de todos los profesionales, también ha sido dicha tecnología la que ha impactado, en parte, en la aceleración de las *fintech*, al mismo tiempo que ha obligado a las entidades bancarias a integrar su forma de ofrecer los servicios.

¹⁹ La autoridad supervisora o competente “será la autoridad financiera nacional con funciones supervisoras competente por razón de la materia” (BOE, Ley 7/2020, art.3.b).

²⁰ “Participante” definido como “cada uno de los usuarios que, después de haber sido informados, decidan participar en una o varias de las pruebas” (BOE, Ley 7/2020, art.3.g).

Gráfico 11: Grado de innovación financiera según los clientes de las entidades bancarias



Fuente: Elaboración propia a partir del Barómetro especial ODF 2020

Por tanto, e incidiendo esta vez en la opinión de los propios clientes respecto al grado de innovación²¹, a efectos de la pandemia mundial las entidades financieras han mejorado y dicha mejora parece también estar ligada al esfuerzo de diversificación de la oferta digital. Un 96% de los usuarios afirman que su entidad financiera dispone de productos alternativos (Banca online, app del banco, pagos con el móvil, banca a distancia y pagos online) a los tradicionales, experimentado un crecimiento positivo respecto a momentos previos a la pandemia, cuando esta cifra era del 89%. Pero una mayor innovación también implica una mayor seguridad.

Según un estudio del IBM Trusteer, las bandas de delincuencia cibernética utilizan un proceso altamente automatizado para vaciar cuentas bancarias a través del fraude bancario móvil, y los ataques de superposición remota se volvieron aún más comunes en 2020, particularmente en Europa. Es más, desde 2016, el sector de las finanzas y los seguros se ha clasificado como la industria más atacada, una posición que siguió ocupando en 2020 con un 23% de todos los ataques frente al 17% del 2019 y los actores que la amenazan continúan innovando, surgiendo así nuevas amenazas.

"La entidad financiera digitalizada debe ofrecer un entorno digital seguro a través de las tecnologías que aportan tanto la inviolabilidad de las comunicaciones, como son las comunicaciones cifradas, como la protección al acceso fraudulento a las infraestructuras del banco y/o a los datos que las mismas contienen y por ello es preciso avanzar en la concienciación en ciberseguridad, un factor clave en los servicios financieros, ya que el eslabón principal y más débil en la custodia del dato y de la información confidencial es precisamente el usuario" (Furnells, 2021).

²¹ En el punto 3 es el grado de digitalización por parte de los directivos.

4.1.3. Verticales de las fintech

Como se va a poder observar, la actividad de las *fintech* se basa en la prestación de una serie de servicios financieros, algunos de ellos exclusivamente de la banca, y a lo largo de toda la cadena de valor observaremos que dichas *fintech* actúan aportando innovación, soporte tecnológico o externalización de productos o funciones. Se mueven a golpe de “click”. Y ha sido a raíz de estas iniciativas cuando el CNMV las ha clasificado en 7 grupos, denominados verticales, atendiendo al tipo de servicios o productos que ofrecen, o al modelo de negocio que siguen.

4.1.3.1. Asesoramiento y gestión patrimonial

Aunque tradicionalmente la gestión patrimonial se ha asociado a las grandes fortunas, lo cierto es que cada vez este tipo de servicios se ve más adecuado a personas de recursos medios. Se trata de plataformas desde las que se ofrecen asesoramiento y/o se gestiona el capital de los clientes utilizando procedimientos automatizados que incluyen complejos algoritmos o inteligencia artificial, y que abarcan desde la realización del test de perfil del cliente hasta la toma de decisiones de inversión y su ejecución automática.

Un ejemplo que menciona el CNMV es el denominado *robo advisor*. Se trata de un gestor de inversión completamente automatizado, el cual, gracias a una serie de algoritmos, configura una cartera conforme a su perfil de inversor y la mantiene ajustada constantemente a ese perfil sin intervención humana (Robo Advisors, 2021). Es decir, aunque todo el proceso de creación de la cartera y gestión de la misma se realiza de forma automática, los algoritmos y la supervisión de los mismos están creados por expertos en la materia, por lo que la actuación humana siempre existe, pero en un porcentaje muy bajo lo que hace que las comisiones²² que se cobran por dicha gestión sean muy bajas, radicando ahí gran parte de la rentabilidad obtenida en los fondos de inversión y planes de pensiones.

Otro ejemplo es el *social trading* a lo que se conoce como plataformas en las que se ponen en contacto inversores entre sí o con traders profesionales, pudiendo existir diferentes modelos de negocio que van desde el intercambio de información y opiniones de carácter financiero hasta la emulación de estrategias de inversión de terceros de forma automática (CNMV). ¿Cuál es la diferencia entre el trading y la inversión? Que para invertir no es relevante conocer el precio de la acción o mirar las gráficas, si suben o bajan, sino los fundamentales²³ de la empresa. Para hacer Trading, sí lo es (Trader, 2021).

²² Según el informe “Comparativa de la oferta de la banca vs fintech” de KPMG la comisión de los *robo advisor* ronda el 0.82%, sin embargo en los bancos ronda el 3%.

²³ Analizar si está generando beneficios, cómo es su facturación, si tiene deudas, cual es la competencia, etc.

4.1.3.2. Finanzas personales

Las finanzas son el área de la economía que estudia el funcionamiento de los mercados de dinero y capitales, las instituciones que operan en ellos, las políticas de captación de recursos, el valor del dinero en el tiempo y el coste del capital (El Economista), pero las finanzas personales se ocupan de cómo los individuos o familias administran sus recursos a lo largo de su vida. Es decir, consiste en ofrecer al consumidor la gestión eficaz de sus finanzas personales, a través de softwares, y la posibilidad de comparar distintos productos financieros, facilitando información sobre el estado y los movimientos de sus cuentas y ofreciendo productos financieros perfilados a las necesidades del usuario (CNMV).

Se pueden clasificar en dos grupos: medios financieros de activo y pasivo (de inversión y financiación) y medios de ingresos y gastos. Respecto al primer grupo, cabe mencionar que de acuerdo con el artículo 8 del Real Decreto 217/2008, “*la actividad de asesoramiento en materia de inversión es una actividad reservada a las empresas de servicios de inversión*”. Por lo tanto, si cualquier *fintech* realiza recomendaciones que puedan enmarcarse dentro este concepto, dicha startup debería configurarse como una Empresa de Servicios de Inversión (ESI). Y respecto al segundo grupo, simplemente mencionar que permiten que el cliente pueda controlar sus gastos o ingresos en tiempo real, al igual que proporcionarle predicciones financieras en el corto y medio plazo, o realizar alertas y/o recomendaciones.

4.1.3.3. Financiación alternativa

Esta vertical abarca tanto las entidades que proporcionan “Préstamos Rápidos Online” (PRO), como las entidades de *Crowdfunding*. Por un lado, el primer grupo de entidades es aquel que concede financiación a consumidores y empresas por medio de las nuevas tecnologías bajo condiciones de plazo de devolución y de importes inferiores a los ofrecidos por las entidades tradicionales reguladas, mediando una evaluación del prestatario. De conformidad a los procesos tecnológicos existentes en las entidades, estas desarrollan su actividad de manera prácticamente inmediata y con pleno cumplimiento de la normativa sectorial aplicable. También destaca que la entidad prestamista no requiere garantías.

El *Crowdfunding*, en cambio, son plataformas de financiación participativa. Esto es, consisten en poner en contacto, a través de páginas web u otros medios electrónicos, a promotores que necesiten financiación para sus proyectos con una pluralidad de inversores particulares. Pueden ser a través de préstamos (*crowdlending*²⁴) o sino mediante la emisión de determinados instrumentos financieros (*crowdequity*²⁵) como son las acciones, las participaciones sociales o los bonos (CNMV, 2020).

²⁴ Se ofrece un tipo de interés sobre el dinero recibido como contraprestación por las aportaciones recibidas.

²⁵ Al inversor se le puede ofrecer tanto una acción o una participación de la empresa, como la posibilidad de obtener un compromiso sobre los beneficios de la misma, a modo de contraprestación por su aportación.

4.1.3.4. Servicios de pago

Estos servicios se consideran una de las áreas de la actividad financiera en la que el potencial de innovación ha sido mayor y donde las *fintech* han logrado una enorme eficiencia para reducir costes, mejorar el conocimiento del cliente, realizar una evolución más certera de su solvencia y adaptar mejor la experiencia del usuario, provocando una especial sensibilidad en el binomio calidad-precio de los modelos tradicionales donde las comisiones solían ser mayores. En el Libro Blanco de la Regulación Fintech en España se hacen dos distinciones entre las *fintech*.

Por un lado, están las entidades reguladas que prestan servicios de pago a través de medios electrónicos, y por otro, las entidades no reguladas que proveen de sistemas necesarios a las anteriores para el desarrollo de su actividad. “En numerosas ocasiones las entidades reguladas, acuden a meros tecnólogos, o proveedores de sistemas electrónicos con el fin de facilitar un servicio ya proporcionado por ellos (e.g pago). De esta forma, se favorece el pago a través de medios alternativos sin la necesidad de contar con una de las tradicionales tarjetas bancarias” (Asociación Española de Fintech e Insurtech, 2017).

Pero si una entidad *fintech* desea dedicarse en exclusiva a este servicio, únicamente, y según el artículo 2 de la Ley 21/2011 de 26 de julio de dinero electrónico, podrá como entidad de crédito o entidad de dinero electrónico autorizada.

4.1.3.5. Big Data

Se define como “datos que proceden de una gran variedad de fuentes, que llegan en volúmenes y velocidades cada vez mayores. Como los datos son recopilados y analizados de forma continua, se puede extraer de ellos una información de gran valor que ayuda a orientar a un negocio en la toma de decisiones. Aquí reside su gran potencial” (AEB, 2017).

Dichos datos pueden proceder tanto de las redes sociales, como de dispositivos habilitados para internet, o incluso de vídeos, grabaciones de voz, conversaciones, etc. Y una vez procesada la información por el Big Data, las *fintech* hacen uso de ella para conocer mejor a sus clientes y así poder ofrecer propuestas de valor más adaptadas a los diferentes perfiles de su demanda.

4.1.3.6. Identificación online de clientes

Son empresas que se dedican a proporcionar sistemas de identificación a distancia de personas utilizando las nuevas tecnologías (CNMV). Es decir, hacen posible que una persona demuestre que es quien dice ser a través de dicha tecnología y al margen de la firma electrónica, únicamente quedarían como mecanismos válidos aquellos procedimientos de identificación no presencial autorizados por el Servicio Ejecutivo de la Comisión de Prevención del Blanqueo de Capitales e Infracciones Monetarias (SEPBLAC).²⁶

En este caso hablaríamos de la solicitud de confirmación de datos sobre titularidad de cuentas entre entidades y la identificación no presencial mediante videoconferencia, aunque el CNMV también menciona la identificación facial o la dactilar. Así, de esta forma, las *fintech* consiguen crear un entorno de confianza donde poder realizar gestiones de manera más ágil pudiendo evitar el fraude, el blanqueo de capitales o cualquier otro hecho delictivo que tenga como base el empleo de identidades falsas.

4.1.3.7. Criptoactivos

Se trata de la representación de activos, registrados en formato digital, que se apoyan en la criptografía²⁷ y en las tecnologías de registros distribuidos, como blockchain (cadena de bloques en español)²⁸. Entre estos, se encuentran las criptomonedas, que son utilizadas como medio de pago en determinadas transacciones (CNMV). Pero una criptomoneda no se trata de una moneda digital, son dos temas diferentes.

Por un lado, la criptomoneda es *“una representación digital de valor no emitida ni garantizada por un banco central, ni por una autoridad pública, no necesariamente asociada a una moneda establecida legalmente, que no posee el estatuto jurídico de moneda o dinero, pero aceptada por personas físicas o jurídicas como medio de cambio y que puede transferirse, almacenarse y negociarse por medios electrónicos”* (Directiva (UE) 2015/849). Sin embargo, tanto su complejidad técnica, como la volatilidad que experimenta o su escasa liquidez preocupan. Pero lo más importante es recordar que estas no son instrumentos financieros y no están ni regulados ni supervisados ya que su naturaleza no está clara²⁹.

²⁶ Reglamento 910/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo de 23 de Julio de 2014 relativo a la identificación electrónica y los servicios de confianza para las transacciones electrónicas en el mercado interior.

²⁷ Es la disciplina que se encarga de que el intercambio de información y de datos se produzca de forma segura. Se centra en el desarrollo de sistemas basados en algoritmos que aumentan su complejidad a medida que la tecnología avanza (BBVA, 2020).

²⁸ Es una base de datos distribuida, construida mediante la incorporación sucesiva de bloques enlazados, y que se replican en todos los ordenadores o nodos que participan en la red. Al tener todos los participantes la misma información, no es posible alterarla sin el consenso de la red, por lo que se puede considerar como veraz (CNMV).

²⁹ Recientemente se ha hecho pública la propuesta de reglamento europeo de la Comisión Europea, denominada MiCa, en relación con los mercados de criptoactivos. En ella se propone un marco normativo.

Nada impide que sus precios sean manipulados, precios que varían en función de la oferta y la demanda, y ningún mecanismo de garantía cubre posibles pérdidas y problemas en su gestión por parte de las empresas que los comercializan o custodian. Un ejemplo de criptomoneda es el Bitcoin.

Por otro lado, las monedas digitales, se alinean con los objetivos de estabilidad financiera que rigen las instituciones monetarias internacionales, como los Bancos Centrales, su conversión y su valor serían la misma que con el dinero físico, evitando de esta forma la volatilidad de la criptomoneda y constituirían un sistema seguro ante posibles ciberataques, caídas de los sistemas o interrupciones.

En Europa, por ejemplo, se ha empezado a sugerir el Euro digital que según Ana De La Cueva podría incrementar el rol internacional del euro. “La emisión de esta moneda puede ser necesaria para garantizar tanto la estabilidad monetaria como la autonomía monetaria de la zona euro. Significaría desarrollar un sector europeo que elimine o evite la dependencia de medios de pago digitales emitidos y controlados desde fuera, los cuales podrían llegar a comprometer la estabilidad financiera” (De La Cueva, 2021).

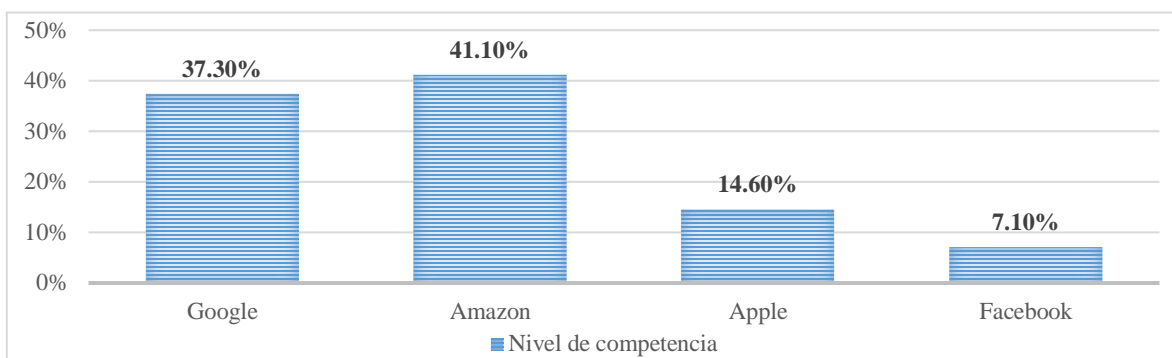
4.2. Gigantes tecnológicos: Bigtech

Las *bigtech*, también conocidas bajo el acrónimo de GAF A (Google, Amazon, Facebook y Apple) o BAT (Baidu, Alibaba y Tencent), son grandes compañías tecnológicas-digitales globalizadas que tienen como objetivo promover políticas que fomenten la innovación tecnológica en el espacio de los servicios financieros. Se piensa que pueden reconfigurar la banca en un futuro próximo.

Estos gigantes tecnológicos, a diferencia de las *fintech*, disponen de reconocimiento mundial, de una mayor presencia en internet, controlan más big data que cualquier banco y su cuota de mercado en ordenadores y móviles no tiene rivalidad, además de obtener ingresos difíciles de igualar. Solo en 2020, Google obtuvo 56.9 billones de dólares, Amazon 125.56 billones de dólares, Facebook 28.07 billones de dólares y Apple 111.44 billones de dólares³⁰. Todos estos resultados supusieron un incremento respecto a años anteriores, lo que significa que a diferencia de otros sectores, la pandemia mundial les benefició, por lo que se las podría considerar imparables.

³⁰ Resultados obtenidos de Investing.com.

Gráfico 12: Nivel de competencia para la banca



Fuente: Elaboración propia a partir del Barómetro de innovación financiera del ODF 2020

Entre dichas compañías tecnológicas, Amazon y Google son las que suponen una mayor amenaza para el sector financiero con un 37.30% y un 41.10%, por delante de Apple y Facebook con un 14.60% y un 7.10%, según los gerentes de las entidades financieras en España. Pero exactamente, ¿en qué tipo de actividades suponen una amenaza? Por el momento, las *bigtech*, están dando sus primeros pasos financieros ya que el sector bancario está más regulado y supervisado que el sector tecnológico. Sin embargo, en lo que respecta a los servicios de pago y crédito, y considerando la actividad que desarrollan cada una de estas compañías, ya han empezado a abarcar un gran terreno. Su principal objetivo es aportar valor añadido a sus negocios ya sea facilitando la compra a sus clientes u obteniendo información de sus hábitos de pago, y la obtención de las respectivas licencias de actividad han sido el punto de partida.

Tabla 6: Licencias en poder de las bigtech en jurisdicciones seleccionadas


LICENCIA	Unión Europea			Hong Kong			Brasil			Reino Unido			Estados Unidos			China		
	P	C	B	P	C	B	P	C	B	P	C	B	P	C	B	P	C	B
Google	X									X			X					
Apple													X					
Facebook	X												X					
Amazon	X									X			X					

Fuente: Elaboración propia a partir del Banco de Pagos Internacionales de Basilea, 2021

P: Licencia de pagos

C: Licencia para realizar actividades de crédito

B: Licencia Bancaria

 Desarrollo de la actividad gracias a un acuerdo con una entidad financiera.

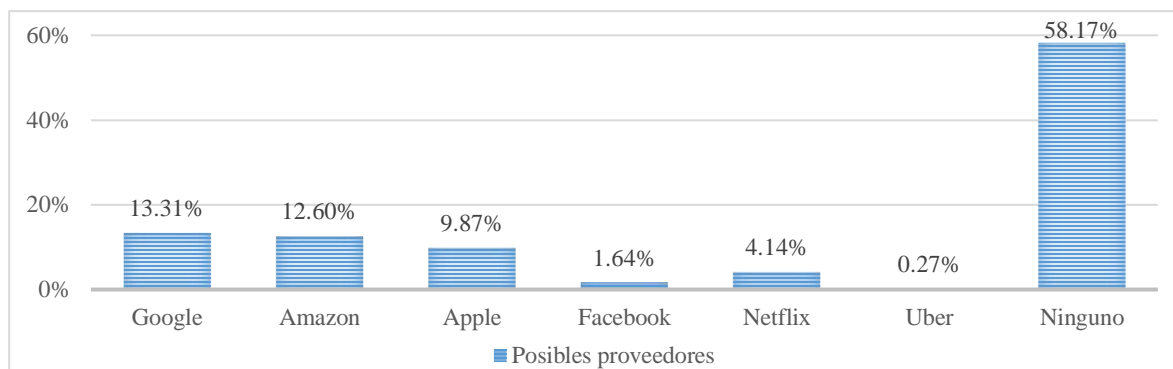
Como se puede observar en la tabla superior existen diferencias en el alcance geográfico de cada una de ellas, aunque es verdad que todas cuentan con una elevada presencia tanto en la Unión Europea, como en Reino Unido y los Estados Unidos. Además, para el desarrollo de dichas actividades financieras, ninguna de ellas ha obtenido, o al menos de momento, licencias bancarias, prefieren centrarse en ofrecer servicios financieros en colaboración con dichas entidades. “Para entrar en el negocio financiero, las *bigtech* siguen prefiriendo aliarse con bancos, porque estas entidades tienen más experiencia en materia financiera y porque llevan años lidiando con abundante regulación” (Carbó, 2021). Benjamí Puigdevall, director general de Deutsche Bank en España, aparte de la regulación también comenta los tipos negativos del sector que merman su negocio como motivación para que las grandes tecnológicas colaboren.

En el caso de los sistemas de pagos, tenemos Apple Pay, Amazon Pay, Messenger Pay y Google Pay, y si bien es cierto que estas plataformas compiten con las proporcionadas por los bancos, todavía dependen en gran medida de ellos. Por ejemplo, en Apple Pay y Google Pay, los usuarios aun necesitarían las infraestructuras de terceros existentes, como tarjetas de crédito o sistemas de pago minoristas, para procesar y liquidar los pagos.

En cuanto a las actividades de crédito, destacaría Amazon Lending. Su objetivo era facilitar préstamos, y así ha sido desde 2011. Ha permitido a pequeñas empresas la financiación y venta de sus productos a través de entidades colaboradoras, sobre todo para aplacar el riesgo de crédito y calmar a los inversores. Este servicio está disponible en EEUU, Japón y Reino Unido. Además, gracias a la colaboración con *Bank of America* le es permitido emitir préstamos de entre 1.000 y 750.000 dólares.

También mencionar que si todavía no están interesadas en el negocio tradicional de la banca, como lo son los depósitos, es porque atrae una regulación financiera más exigente. Aunque no se descarta que lo hagan en un futuro próximo. "Capacidad para hacerlo tienen, para ellos no supondría ningún problema y, aunque hoy por hoy lo que está moviendo a las *bigtech* es la línea de prestación de servicios a clientes y de mejora de la experiencia del usuario, esto está muy abierto y, si cambian las circunstancias, quién sabe" (Cañete, 2019).

Gráfico 13: Preferencia de nuevos proveedores financieros por parte de los usuarios



Fuente: Elaboración propia a partir del Barómetro de innovación financiera del ODF 2020

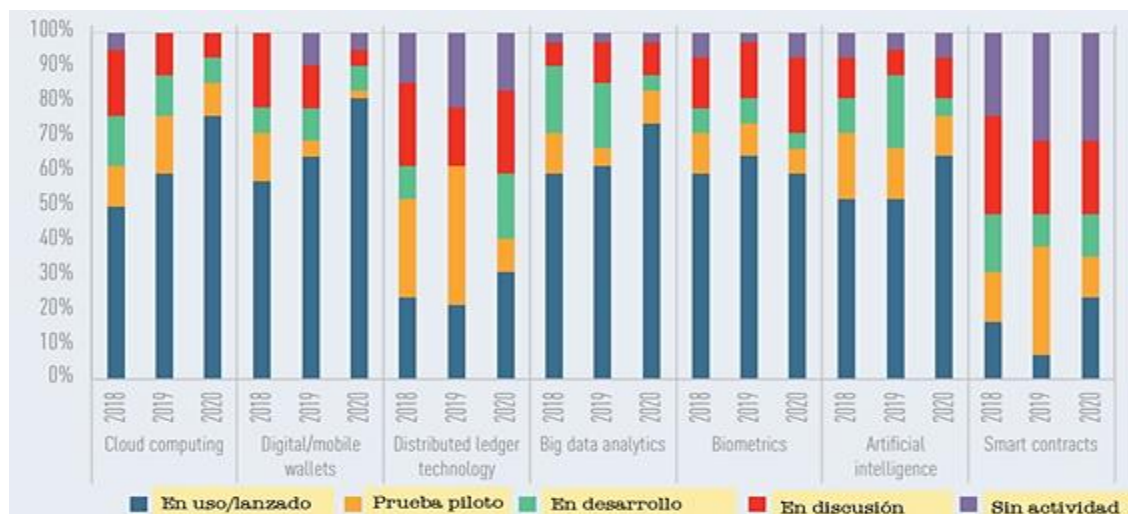
No obstante, desde el punto de vista de los usuarios y de sus preferencias, en caso de tener que cambiar de entidad, tal y como refleja el gráfico superior, Google, Amazon y Apple son las *bigtech* preferidas por parte de estos como opción para abrir una cuenta corriente. Sin embargo, más del 50% no estaría dispuesto a trabajar con alguna de las grandes empresas tecnológicas mencionadas y cabe destacar que no se aprecian cambios significativos respecto al año anterior cuyo porcentaje era del 57%³¹. Esto significa que aunque en el ámbito tecnológico tienen las de ganar, existen otros, como el de la confianza que los usuarios pueden tener en ellas, donde aún no se han hecho valer.

4.3. Relación de la banca tradicional con las fintech y bigtech

4.3.1. Fintech

Por lo que parece, en lo que respecta al sector, las distintas empresas *fintech*, parecen ser competidoras de los bancos. Y es que como refleja el gráfico, los bancos de la UE están introduciendo varias de estas verticales en sus modelos de negocio. De hecho, los datos demuestran cómo predominan las relacionadas con los monederos digitales (criptoactivos)³², el big data y la biometría (identificación online de clientes) que junto con la inteligencia artificial, la cual también utilizan, se las considera claves en los pagos.

Gráfico 14: Estado de adopción de tecnología financiera por los bancos de la UE



Fuente: Risk Assessment of the European Banking System, 2020

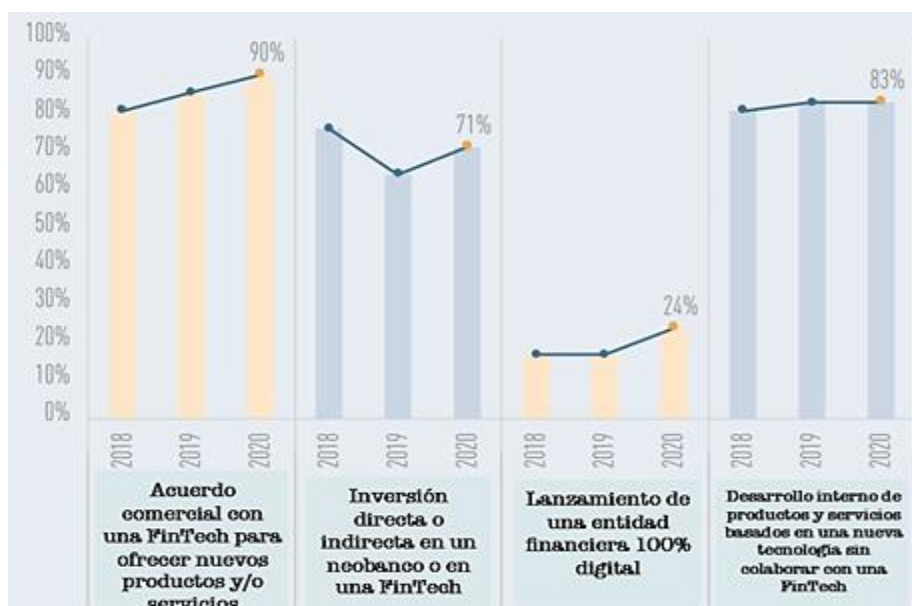
³¹ Dato obtenido del Barómetro de innovación financiera del ODF de 2019.

³² Se trata de un soporte que permite la tenencia, el almacenamiento y la transferencia de monedas virtuales (criptomonedas) mediante la custodia de claves criptográficas (Octavio Gil Tamayo, 2020)

Sin embargo, eso no quiere decir que tanto las *fintech* como los bancos vayan por libre. Según un informe de KPMG y Funcas, en 2018 ambos se complementaban respecto a los productos y servicios que ofrecían y a día de hoy, tal y como refleja el gráfico inferior, sigue ocurriendo. Es más, se muestra un aumento en el porcentaje de bancos que han apostado por establecer acuerdos comerciales con el objetivo de lanzar conjuntamente nuevos productos, exactamente el 90% de estos tendrían alguno con una o más *fintech*.

Por otro lado, otra forma reiterada de las entidades bancarias para avanzar en este terreno sería la inversión directa o indirecta en estas compañías (71%). Aunque no todo es colaborar, también se observa que un elevado porcentaje de entidades, un 83% para ser exactos, están desarrollando sus propios productos y servicios digitales basándose en nuevas tecnologías y que el 24% han optado por lanzar filiales independientes 100% digitales. “Esta duplicidad estratégica (colaborar y competir con innovaciones propias) es lo que se ha venido a denominar como competición” (Funcas, 2021).

Gráfico 15: Formas de relacionarse las fintech y los bancos de la UE (% de bancos)



Fuente: Risk Assessment of the European Banking System, 2020

Un ejemplo de colaboración entre un banco y una *fintech* es el de Bizum que con el apoyo del Banco de España y el respaldo de 31 bancos del país (La Caixa, el banco Santander, BBVA, Sabadell etc.), los usuarios pueden utilizar la aplicación móvil para efectuar pagos desde ella, tanto entre amigos como entre empresas.

4.3.2. Bigtech

En cuanto a las *bigtech*, el Banco de España las denominó en el informe anual de 2020 como “competencia” destacando que la prestación de servicios financieros, por parte de estas empresas tecnológicas, está generando varios retos para las entidades financieras, sobre todo en relación a la digitalización. "La reacción debe ser intentar plantar cara a las propuestas de las grandes firmas digitales" (Puigdevall, 2021).

Todo viene a raíz de que las *bigtech* disponen de ese volumen ingente de información sobre sus clientes, lo que en el mercado bancario actual, probablemente, se considere la clave competitiva más relevante. De este modo, en aquellos sectores en los que las *bigtech* han entrado en los últimos años (ventas online y computación en la nube), estas han asumido los segmentos más rentables del negocio (control de la información, ventas de datos a terceros, etc.), desplazando, en muchos casos, a los operadores tradicionales (Banco de España, 2020). En especial, se prevé que tras los pagos, estas irrumpirán con más fuerza en los créditos al consumo ya que actualmente su presencia en este segmento es muy relevante, solo entre 2013 y 2019, concedieron aproximadamente 1,3 billones de dólares en todo el mundo (BIS, 2020).

En cualquier caso, el Banco de España señala que es complicado anticipar el comportamiento de estos nuevos jugadores. “Evidentemente, sí parece que las grandes tecnológicas, de momento, debido a la regulación y a lo terrible que es el negocio con tipos negativos, no sé si están tan interesadas en ser un banco como colaborar con un banco” (Puigdevall, 2021). Aunque lo de colaborar es relativo ya que significa que pueden utilizar la infraestructura del sistema financiero tradicional, por medio de un socio, como puede ser un banco, con el fin de llegar a más personas y al mismo tiempo ofrecer otros servicios que no ofrecen estos, lo que significaría una competencia desigual respecto a las entidades financieras.

De todas formas, hechos relacionados con la seguridad de los datos de sus clientes se han traducido en una pérdida de credibilidad de los usuarios sobre la forma en la que los gestionan, convirtiéndola en uno de los principales obstáculos para dichas empresas tecnológicas a la hora de convencer a sus clientes de que contraten productos financieros con ellos. Por ejemplo, la filtración por parte de Facebook de los datos personales de 533 millones de usuarios de 106 países.

CAPÍTULO V. RETOS Y FUTURO DEL SECTOR BANCARIO

Así pues, estamos ante un nuevo sector bancario formado, por un lado, por iniciativas (PSD2) que promueven la creación de un espacio común en el cual sea factible compartir los datos de los usuarios con actores tanto financieros como no financieros, lo que ha llevado a provocar la entrada de nuevos modelos de negocio (Open Banking) y de nuevos competidores permitiendo que entidades no bancarias como las *fintech* y *bigtech* se consoliden como proveedoras de servicios financieros. Y por otro lado, la digitalización, que ha provocado que las entidades bancarias tradicionales realicen muchos esfuerzos en materia de innovación digital en relación a los canales de distribución, teniendo que encontrar nuevas formas de ofrecer sus servicios y, en general, de entablar relaciones con sus clientes, compatibilizándolas con unas más digitalizadas (P.ej. el móvil).

Por lo tanto, una vez vistos los conceptos que están estrechamente ligados a la transformación del sector se puede observar que para la banca dicha situación supone un gran reto, por lo que en este apartado se va a tratar de realizar un análisis tanto de las debilidades y fortalezas, como de las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta para posteriormente definir unas estrategias que lleven a potenciar las fortalezas, superar las debilidades, controlar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades para que finalmente la entidades bancarias tradicionales continúen siendo competitivas.

5.1. DAFO

Partiendo de los análisis realizados, se llevará a cabo un DAFO y para ello se ha desarrollado una tabla donde se muestra un conjunto de factores, considerados como los más relevantes, y que se dividen en dos grupos. Por un lado, el denominado “análisis interno” formado por las *fortalezas*, un conjunto de ventajas competitivas internas, y *debilidades*, un conjunto de aspectos limitadores relacionados con las características internas. Por otro lado, el denominado “análisis externo” formado tanto por las *amenazas*, aquellos factores externos que pueden poner en peligro la viabilidad del negocio, como por las *oportunidades*, aquellos factores ajenos que, en este caso, favorecen su desarrollo. Y serán todos estos los que nos ayuden a estudiar el entorno en el que dichas entidades bancarias se encuentran.

Tabla 7: Tabla DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- 5 Rs: recesión, regulación, rentabilidad, reputación y revolución digital	<ul style="list-style-type: none">- Nuevos competidores- Comportamiento de los consumidores
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Marca- Recursos económicos- Regulación	<ul style="list-style-type: none">- Reducción de costes- Acceso a más datos- Nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia

5.1.1. Debilidades

En relación a las debilidades, me voy a referir a la siguiente pregunta ¿por qué peligró la banca tradicional? Para responderla voy a hacer referencia a las 5 Rs: recesión, regulación, rentabilidad, reputación y revolución digital, que es precisamente a donde quiero llegar.

Si preguntamos a cualquier persona cuál fue la causa de la crisis financiera, la respuesta sería casi unánime, los bancos. Es decir, este hecho, por un lado, hizo que la imagen de las entidades bancarias tradicionales se viese muy deteriorada, creándose así una mala reputación y fomentando la desconfianza de los usuarios debido a la realización de abusos o malas prácticas por parte de estas y ambos activos, la reputación y la confianza, son considerados los más importantes en cualquier sector. ¿Por qué? Porque la reputación genera valor económico ya que existe una correlación directa entre una buena reputación y la confianza, que al mismo tiempo afecta al deseo de trabajar con alguien, utilizar sus servicios y recomendárselos a otros. “El descubrimiento de prácticas arraigadas durante el cuarto de siglo anterior ha contribuido a agravar la crisis y el daño que ésta ha causado a clientes, a inversores y a la economía en general” (González-Páramo, 2016, pp.59).

Por otro lado, dicha situación llevó a los bancos a experimentar una auténtica reforma regulatoria para así garantizar la estabilidad financiera y corregir los errores cometidos en los años previos a la crisis. Es decir, la fuerte regulación a la que están sometidas actualmente las entidades bancarias tradicionales fue motivada por la crisis y la recesión económica que vino después, que a su vez tuvo un impacto directo en la rentabilidad de las mismas. Es el caso del entorno actual de tipos de interés negativos y bajos márgenes de intermediación con los que los ingresos son menores y los costes superiores.

Por lo tanto, tenemos una banca con mala reputación, alta regulación y baja rentabilidad, pero quedaría por determinar otro factor significativo, la revolución digital. En general, la adaptación del sector bancario a la era digital ha sido lenta y destacan sus sistemas envejecidos poniendo así a la banca en una posición desafortunada en un entorno donde la innovación está ganando terreno. “La crisis económica y sus consecuencias, unidas a la aceleración del cambio tecnológico, han puesto a la industria bancaria frente a una crisis existencial de la que surgirá una configuración de lo bancario radicalmente diferente a la que hemos conocido en la primera década del milenio” (González-Páramo, 2016, pp.33).

5.1.2. Amenazas

Respecto a las amenazas destacar en especial el nuevo entorno competitivo, procedente de la disrupción digital, acaecido en el negocio bancario los últimos años, tanto por el lado de la oferta en relación a la competencia, como por el de la demanda, correspondiente a los cambios en el comportamiento de los consumidores.

Esto es, los bancos hasta hace poco habían construido y controlado toda la cadena de valor y la infraestructura tecnológica subyacente del mercado financiero manteniendo así una relación única con sus clientes pero con la llegada de prácticas como el Open Banking y sucesos como la innovación tecnológica, ha sido inevitable mantener tanto las barreras de entrada como la oferta de servicios tal y como estaban, haciendo del sector todo un atractivo para nuevos agentes y haciendo a estos mismos todo un atractivo para los usuarios como consecuencia de su posible mejor cualificación en este nuevo panorama, ya que muchos al carecer de infraestructuras y operar mediante sistemas basados en la nube aprovechan la brecha existente entre las nuevas demandas cada vez más exigentes de los clientes, y los servicios, en ocasiones obsoletos, que ofrecen los bancos tradicionales.

Entre dicha competencia, y con las cualidades mencionadas, destacamos la formada por las *fintech* y *bigtech*, en particular estas últimas. Por un lado, las *fintech* son startups que aprovechan las nuevas tecnologías y que destacan por tener la capacidad de identificar mejor las necesidades de los clientes a través de la innovación digital, ofreciéndoles así servicios financieros personalizados y a un menor coste. Por otro lado, las *bigtech* son grandes compañías tecnológicas que con su capacidad financiera y la reputación que han desarrollado en sus distintos ámbitos son un fuerte atractivo para los clientes, quienes en su mayoría las han escogido por la experiencia que les han ofrecido anteriormente. Y son ambas las que están aprovechando dichas capacidades diferenciales para poder ganar cuota de mercado haciéndosela perder a las entidades bancarias tradicionales.

Por último, haciendo hincapié en el comportamiento de los consumidores, las generaciones van cambiando a una más conectada, luego no es de extrañar que si no se consigue complacer las necesidades de los usuarios a través de dichas preferencias estos buscarían servicios financieros alternativos a los ofrecidos por la banca tradicional perdiendo así terreno y ocasionando una gran pérdida tanto de clientes como de beneficios. “Las tendencias de transformación digital van a configurar un futuro muy distinto a la realidad que conocemos hoy, y el sector financiero deberá adaptarse adecuadamente para garantizar su supervivencia y, lo que es más importante, su relevancia” (José Manuel González-Páramo, 2016, pp.80).

5.1.3. Fortalezas

Entre las fortalezas destacaría principalmente su tamaño y experiencia, es decir, este nuevo entorno, fruto de la revolución digital, aunque supondrá una reconversión de las entidades bancarias, estas tienen una larga trayectoria por detrás que las hace estar preparadas en varios ámbitos.

Por un lado, su posición de liderazgo en cuanto a la marca frente a los posibles nuevos competidores. Esto es, mientras se instalan en este nuevo entorno, tienen la garantía de que la probabilidad de perder clientes a favor de la competencia sigue siendo mínima, ya que aunque el nivel de confianza que deposita la gente en las entidades bancarias no sea el mejor que podrían tener sigue siendo mayor que el de la competencia ya que “más vale lo bueno conocido que lo malo por conocer”. Por otro lado, sus recursos económicos para afrontar este tipo de situaciones, ya que es obvio que la digitalización afecta directamente a la cuenta de resultados de las entidades, y a raíz de esta, estas tienen la posibilidad de llevar a cabo inversiones destinadas a la transformación digital.

Finalmente, la regulación aunque lo hayamos considerado una debilidad también puede considerarse una fortaleza debido a que este sector también juega con ventaja respecto a la competencia ya que lleva años sometido a ella y de alguna forma sabe cómo afrontarla.

5.1.4. Oportunidades

En cuanto a las oportunidades, al igual que hice con las debilidades, voy a centrarme en una pregunta, ¿qué ofrece la transformación digital?

Pues bien, una de las oportunidades más fáciles de identificar es la reducción de costes como consecuencia de la desintermediación de varios procesos de los canales de distribución a la hora de incorporar servicios digitales. Por ejemplo, procesos que antes eran realizados de forma analógica por personas y que ahora se llevan a cabo a través de la red, como es el caso de la banca móvil.

Del mismo modo, a través de tecnologías como el Big Data, por ejemplo, tendrían acceso a más datos lo que les permite tener un mayor conocimiento sobre las necesidades de los clientes obteniendo de esta forma la oportunidad de ofrecerles una mejor experiencia a través de la personalización de productos y del fomento de la gestión de riesgos, teniendo como resultado una relación de confianza con los clientes y en consecuencia, un lavado de imagen consiguiendo así mejorar su reputación.

Por otro lado, antes hemos comentado el tema de la competencia como una amenaza pero también puede considerarse una oportunidad ya que las entidades podrían mantener el ritmo de innovación a través de la colaboración y de esta forma reducir la lista de competidores. Esto es, además del desarrollo de capacidades internas, los bancos podrían optar por participar con empresas con potencial disruptivo, emulando la trayectoria de las grandes empresas tecnológicas. Por ejemplo, en el caso de las *fintech*, ambas partes podrían capitalizar las ventajas competitivas de cada una construyendo un ecosistema financiero donde la colaboración entre ambos generaría grandes oportunidades. Las entidades financieras en estos casos aportan apoyo económico o conocimientos específicos mientras que las otras partes se centran en la tecnología contribuyendo así a desarrollar modelos de negocio innovadores. “Al inicio de la revolución *fintech* había un poco de tensión e incertidumbre por los dos lados, bancos y *fintech*, sobre cómo iba a evolucionar el mercado, pero según ha ido pasando el tiempo, nuestro parecer es que ambas partes somos conscientes de la necesidad de cooperación más que de competencia” (Sergio Antón, 2018).

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES

6.1. Conclusiones

Tras el estudio se puede concluir que con la nueva economía digital va a haber un antes y un después en el sector bancario, y aunque la digitalización es un proceso que ya estaba en marcha, en el último año se ha acelerado de forma exponencial, siendo la pandemia uno de los sucesos que más ha condicionado dicho avance. “Reinventarse o morir” parece ser el lema actual, ya que esa necesidad de ser aún más creativos no estaba prevista y en cambio está siendo fundamental en cualquier sector. Por lo tanto, está claro que este hecho, el cual lleva irrumpiendo con fuerza desde hace tiempo, ha llegado a protagonizar los nuevos planes estratégicos y los modos de gestionar de cada líder, ya que se ha comprendido que son estas nuevas exigencias digitales las que podrían abrir nuevas oportunidades de negocio. De todas formas, el objetivo consiste en ofrecer más alternativas sin sustituir ninguna, pero a quién y cuáles.

En el contexto actual, se ha demostrado que poner a los clientes en el punto de mira para conocerlos mejor ha resultado clave, ya que no es sino a ellos a quienes se intenta sorprender ofreciéndoles productos en la medida de sus expectativas. Expectativas que, como bien se ha mencionado en el trabajo, están relacionadas con el auge del móvil y por defecto con las aplicaciones bancarias, que a su vez están relacionadas con el mencionado aumento de la digitalización. Es decir, el consumidor ha cambiado su forma de comunicarse y no era de extrañar que los bancos también lo acabaran haciendo. La mayoría de las interacciones entre estos y sus respectivos clientes proceden del canal digital móvil, exactamente de las Apps, y no de las llamadas al servicio de atención telefónica o de los desplazamientos a las sucursales, lo que significa una evolución en los canales de distribución. Y ha sido esta evolución la que ha provocado que, por un lado, los clientes se vuelvan más exigentes, y por otro, que los bancos lleven a cabo nuevas estrategias.

Sin embargo, se puede apreciar que por lo general, estos cambios han sido muy convenientes en ciertos aspectos y no tanto en otros, ya que en lo referente a la distribución multicanal y la ahora propuesta omnicanal, se ha generado una banca más eficaz, donde los costes se han visto reducidos a favor de las entidades, pero el precio de estas mejoras, ha sido la desaparición de oficinas y el incremento de los despidos en perjuicio de los empleados, lo que lleva a pensar si están realmente diseñados para favorecer y no para lo contrario. En cualquier caso y desde mi punto de vista, el proceso de digitalización no debe conducir a la desaparición del canal físico ya que aunque la conexión digital pueda prevalecer, cuando un cliente elija interactuar cara a cara, el banco tiene que aprovechar esa oportunidad para mostrar empatía y no perder la relación con este.

Pero cuando digo clientes, a quien me refiero exactamente. En este caso, si en alguien hay que centrar la atención de cara al futuro es en los denominados “millennials” y “centennials”, pero sin olvidar al resto, ya que ambas generaciones además de haber sido hasta ahora las

que han liderado dicho salto digital también serán en un futuro la próxima generación de consumidores, es decir, el posible mayor grupo de clientes de las entidades financieras. Por lo tanto, dedicar sus mayores esfuerzos a mantenerlos como tal, generando confianza y demostrando que empatizan con sus necesidades, es una buena estrategia. Es una forma de redefinir la tradicional ventaja relacional de la banca para crear canales online relacionales que cumplan la misión de los servicios financieros actuales que es conocer mejor al cliente, ya que aquellos bancos capaces de ayudar de manera proactiva a estos tendrán una ventaja comercial frente a sus competidores. Es clave entender los servicios que demandan y demandarán estas nuevas generaciones.

En cuanto al Open Banking y a la directiva PSD2, fueron estos quien en su día cambiaron las reglas del juego, de repente había más alternativas, más regulación y como no, más competidores. Hizo del sistema bancario un entorno más liberal en el que se eliminaron las barreras de entrada obligando a todos los partícipes a innovar y a reinventarse, y se puso de manifiesto que las preferencias de los consumidores podían variar con celeridad, obligando a adaptar los productos y servicios que ofrecían. De ahí que los clientes sean más exigentes, con una mayor oferta quien querría conformarse. Sin embargo, la protección de los datos y la privacidad quedan al descubierto poniendo en duda la seguridad de los mismos y es probablemente la gestión eficiente de estos la clave competitiva más relevante en el mercado bancario actual. Por tanto, creo que esta es una de las tareas más importantes así como imprescindibles si el objetivo es prosperar en el sector. La seguridad no puede ser una fachada sino un hecho, y de ahí a perder la confianza hay un paso, ya que ante el mínimo indicio de inseguridad percibido por los clientes, teniendo en cuenta que lo que está en juego es su información financiera personal, la confianza de estos hacia la banca podría verse mermada, y como consecuencia la garantía de la compañía.

Por otro lado, en lo que concierne a las *fintech*, se puede decir que se trata de un sector en pleno crecimiento y que como en cualquier otro, el éxito o fracaso dependerá de los factores que les vayan surgiendo, como las tendencias del momento o la innovación tecnológica desarrollada. Por ejemplo, se llevaba discutiendo bastante tiempo que el enfoque tradicional de la supervisión y regulación no incluía el nuevo paradigma digital que representaban dichas empresas, pero a finales del año pasado el proyecto Sandbox fue aprobado por el gobierno español. Considero que es un buen punto de partida ya que de esta forma se permitirá la realización controlada de pruebas asociadas a proyectos de base tecnológica que innoven en el ámbito financiero, como es en el caso de las *fintech*.

Además, después de haber analizado a dichas startups, no considero que haya competencia como tal, sino una incorporación de soluciones que además aportan alternativas nuevas para los usuarios. Bizum por ejemplo ha ocupado un espacio que hasta el momento la tarjeta no ocupaba. Esto es, dan un valor añadido a favor del cliente que antes no existía. Por lo que con una colaboración mutua las entidades financieras ganarían algo más que un aliado, ganarían su dominio en la tecnología e innovación, mientras que las *fintech*, adquirirían la

información que el banco posee sobre sus clientes. De esta forma todos ganarían, las *fintech* tendrían más información a su alcance para así entender mejor al cliente y desarrollar nuevas herramientas totalmente enfocadas en él, los bancos serían más flexibles y distribuirían APIs realmente demandadas por el cliente, y el consumidor obtendría lo que demanda y además con el respaldo de su banco de confianza. Asimismo, podrían responder de mejor manera a una posible irrupción de las *bigtech* a quienes considero una verdadera amenaza ya que aunque estén teniendo una entrada más lenta en el mercado no habría que subestimarlas porque podrían aprovechar sus capacidades diferenciales para poder ganar cuota de mercado.

Por lo tanto, considero que retos como la aceleración en los nuevos modelos de negocio y en la relación digital con los clientes; la irrupción y el afianzamiento de los nuevos protagonistas, los cuales desarrollan un profundo proceso de transformación digital, y los desafíos regulatorios que conlleva un entorno donde la actividad con frecuencia va por delante del marco legal son los más llamativos y a los que el sector especialmente se enfrenta.

CAPÍTULO VII. BIBLIOGRAFÍA

7.1. Bibliografía

KPMG, 2020. *Pulse of Fintech H2'20*.

KPMG y Funcas, 2018. *Comparativa de la oferta de la banca vs Fintech*.

KPMG y Funcas, 2017. *Fintech, innovación al servicio del cliente*.

ODF - Funcas y Finnovating, 2019. *Sandboxes regulatorios en el sector financiero. Regulación e Innovación financiera*.

ODF - Funcas y Finnovating, 2020. *Barómetro especial ODF: Efectos de la Covid-19 en la digitalización financiera*.

Restoy, F., 2021: *Fintech regulation: how to achieve a level playing field*. Documento de trabajo nº 17, Bank for International Settlements (BIS).

Parmelee, M., 2020. *La Encuesta Global de Millennials: La Encuesta Global de Millennials de Deloitte 2020: Las generaciones resilientes como clave para crear una “nueva normalidad”*, Deloitte. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/encuesta-millennial-2020.html>

CIS, 2012: *Indicador de confianza del consumidor. Mes de diciembre de 2011*. Documento de trabajo nº 2924, Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Accenture, 2014. *The Digital Disruption in Banking: Demons, demands, and dividends*.

CNMV, 2018. *Plan de actividades 2018*.

Banco de España, Eurosistema, 2017. *Informe sobre la crisis financiera y bancaria en España, 2008-2014*.

Saksonova, S. y Kuzmina-Merlino, I., 2017: *Fintech as Financial Innovation – The Possibilities and Problems of Implementation*. Documento de trabajo nº 20, European Research Studies Journal, pp. 970.

BOE. *Ley 7/2020, de 13 de noviembre, para la transformación digital del sistema financiero*.

Banco de España, 2021. *Boletín estadístico Enero 2021*.

Oliva, F., Berlingeri, A., Lema, G., Dadalt, F. y Varietti, F., 2016. *En la búsqueda de la omnicanalidad. El cliente en el centro nuevamente*. Deloitte.

Tang, D. y Ofori-Boateng, K., 2015: *Banca Omnicanal. Desde el procesamiento de transacciones a una experiencia optimizada del cliente*. International Business Machines (IBM)

Ditrendia, 2021. *Informe ditrendia: Mobile en España y en el Mundo 2020 + Especial COVID19*.

- Ditrendia, 2018. *Informe ditrendia: Mobile en España y en el Mundo 2018*.
- Accenture, 2019. Gera, P., McIntyre, A. y Sandquist, E. *Discover the patterns in personality*.
- ODF - Funcas y Finnovating, 2019. *OPEN BANKING*.
- Ramírez Pulido, A., García Simbaqueva, L., Millán Celis, M.F., García Prieto, A (2018). *Open banking, más allá de los datos*. Documento de trabajo 1144, ASOBANCARIA - Semana económica 2018.
- Toloba, C. y del Río, J.M., 2020. *La perspectiva de la digitalización de la banca española: riesgos y oportunidades*. Documento de trabajo nº 38, *Revista de Estabilidad Financiera*, pp. 80.
- Publications Office of the European Union - European Bank Authority (EBA), 2020. *Risk Assessment of the European Banking System*.
- González-Páramo, J.M. y Terceiro Lomba, J., 2016. “*Reinventar la banca: de la gran recesión a la gran disrupción digital*”, Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/305145734 Reinventar la banca De la Gran Recesion a la Gran Disrupcion digital](https://www.researchgate.net/publication/305145734_Reinventar_la_banca_De_la_Gran_Recesion_a_la_Gran_Disrupcion_digital)
- Noya, E., 2015. “*¿Es el “fintech” el mayor desafío que afronta la banca?*”, Harvard Deusto Business Review, Vol. 1, nº 254, pp. 22-29.
- Trader, 2020. “*El Social trading según Yasin Qureshi*”, página oficial de Trader. Disponible en: <https://canaltrader.com/blog/que-es-el-social-trading>
- Trader, 2021. “*Inversión vs. Trading ¿Cuál es la diferencia?*”, página oficial de Trader. Disponible en: <https://canaltrader.com/blog/inversion-versus-trading>
- Robo Advisors, 2021. “*Comparativa de los mejores robo advisor de España*”, página oficial de Robo Advisors. Disponible en: <https://www.roboadvisors.es/>
- Arellano, A. y Cámara, N., 2018. “*El papel de la industria financiera en la digitalización de la empresa*”, BBVA. Disponible en: <https://www.bbvaesearch.com/publicaciones/el-papel-de-la-industria-financiera-en-la-digitalizacion-de-la-empresa/>
- Tapia Hermida, A., 2020. “*FINTECH: Ley 7/2020 para la transformación digital del sistema financiero: Espacios controlados de pruebas (“regulatory sandbox”) y otras medidas de innovación en las tecnofinanzas*”, El Blog de Alberto J. Tapia Hermida. Disponible en: <http://ajtapia.com/2020/11/fintech-ley-7-2020-para-la-transformacion-digital-del-sistema-financiero-espacios-controlados-de-pruebas-regulatory-sandbox-y-otras-medidas-de-innovacion-en-las-tecnofinanzas/>
- Cañete, I., 2020: “*¿Qué es una “startup”?*”, BBVA. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/que-es-una-startup/>

Cardozo, R., 2018: “¿Qué son las 'fintech' y por qué están transformando la banca?”, BBVA. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/fintech-estan-transformando-banca/>

Three Points: The school for digital business, 2021: “Situación actual de las fintech en España”. Disponible en: <https://www.threepoints.com/es/situacion-actual-de-las-fintech-en-espana>

Asociación española de banca (AEB), 2017. “Oportunidades y aplicaciones del Big data en el sector financiero”. Disponible en: <https://www.aebanca.es/noticias/oportunidades-y-aplicaciones-del-big-data-en-el-sector-financiero/>

Finnovating, 2016. “Tendencias Fintech: Big Data, IA y aprendizaje automático”. Disponible en: <https://www.finnovating.com/news/analisis-del-big-datos-ai-aprendizaje-automatico-se-esta-aprovechando-al-lado-fintech/>

BBVA, 2020. “¿Qué es la criptografía avanzada?”, BBVA. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/que-es-la-criptografia-avanzada/>

Samsing, C., 2021. “Omnicanalidad: 12 ejemplos excepcionales de estrategias omnicanal”, HubSpot. Disponible en: <https://blog.hubspot.es/service/ejemplos-excepcionales-experiencia-omnicanal>

D-Rating, 2020. “What is the performance of phygital models implemented by retail banks in Spain?”. Disponible en: <https://www.d-rating.com/post/2020/02/18/what-is-the-performance-of-phygital-models-implemented-by-retail-banks-in-spain>

Díaz, E., 2021. “Delgado insta a la banca a evolucionar su modelo de negocio para afrontar el futuro”, El Economista. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11098111/03/21/Delgado-La-digitalizacion-ha-venido-para-quequedarse-y-los-bancos-capaces-de-cubrir-la-demanda-estaran-mejor-posicionados.html>

The Economist, 2019. “What bankers need to know about the mobile generation”. Disponible en: <https://www.economist.com/special-report/2019/05/02/what-bankers-need-to-know-about-the-mobile-generation>

Morgan, J., 2018. “¿Pueden las APIs tender puentes entre Bancos y empresas de tecnología financiera?”, OpenMind BBVA. Disponible en: <https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/mundo-digital/pueden-las-apis-tender-puentes-entre-bancos-y-empresas-de-tecnologia-financiera/>

Biehl, M., 2019. “The API Mandate – Install API Thinking at your Company”, API-University. Disponible en: <https://api-university.com/blog/the-api-mandate/>

Finnovating, 2021. “La digitalización del sector bancario - El COVID-19 y la digitalización bancaria”. Disponible en: <https://www.finnovating.com/news/la-digitalizacion-del-sector-bancario/>

Díaz, E., 2021. “*La banca 'online' pronostica el fin del dinero físico con la llegada del euro digital*”, El Economista. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11098824/03/21/La-banca-online-pronostica-el-fin-del-dinero-fisico-con-la-llegada-del-euro-digital.html>

Bizum, 2020. “*¿Conoces los bancos con Bizum?*”, página oficial de Bizum. Disponible en: <https://bizum.es/bancos-bizum/>

El economista, 2019. “*¿El temor de la banca a las bigtech está justificado? Casi la mitad de los usuarios está dispuesto a abrir una cuenta con Google, Amazon o Apple*”. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10226734/11/19/Las-bigtech-no-buscan-depositos-pero-podrian-cambiar-de-estrategia-y-ser-una-autentica-amenaza-alerta-KPMG.html>

Equipos & Talento, 2020. “*Santander contratará a 3.000 profesionales tecnológicos*”. Disponible en: <https://www.equiposytalento.com/noticias/2020/06/12/santander-contratara-a-3000-profesionales-tecnologicos>

García, O., 2020. “*¿Qué puede hacer un cliente en la 'app' de BBVA España?*”, BBVA. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/es/que-puede-hacer-un-cliente-en-la-app-de-bbva-espana/>

- Otros recursos: videos

Diario Expansión en colaboración con American Express, 2021. “*III Encuentro Fintech: impacto de la digitalización en los medios de pago y open finance en la nueva economía*”. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=rTDUNaaKlrQ>

CNMV, 2021. “*Encuentro con el sector sobre Fintech y Ciberseguridad*”. Disponible en: <http://www.cnmv.es/Portal/Fintech/Jornadas.aspx>